



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Katalog rekomendacji

**w zakresie wsparcia utrzymania  
aktywności zawodowej osób 50+**

Iwa Kuchciak, Justyna Przywojska, Justyna Wiktorowicz

Iwa Kuchciak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Bankowości  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź  
Justyna Przywojska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź  
Justyna Wiktorowicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43, 90-214 Łódź

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

PROJEKT OKŁADKI

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09128.19.0.K

Objętość w arkuszach drukarskich: 3,875

e-ISBN 978-83-8142-502-5

<http://dx.doi.org/10.18778/8142-502-5.01>

Publikacja opracowana w projekcie pt. *STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca* (*STAY. SupportING ActiviTY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer*) realizowanym w ramach Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działania 4.3 Współpraca ponadnarodowa Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

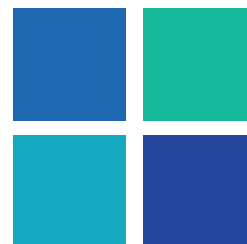
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

<b>Przedmowa</b>	4
<b>1. MODEL STAY, czyli nasz pomysł na wsparcie utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ w MŚP</b>	5
<b>2. Metodologia wypracowania rekomendacji</b>	10
<b>3. Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ w świetle wniosków z sesji warsztatowej Międzynarodowego Panelu Ekspertów</b>	13
<b>4. Rekomendacje z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+</b>	17
4.1. Perspektywa MŚP	17
4.2. Perspektywa otoczenia zewnętrznego MŚP	35
<b>5. Rekomendowana ścieżka wdrożenia narzędzi MODELU STAY w przedsiębiorstwie – zalecenia dla MŚP i IOB</b>	52
<b>6. Rekomendowana ścieżka wykorzystania narzędzi MODELU STAY przez instytucje szkoleniowe</b>	55
<b>Podsumowanie</b>	57
<b>Literatura</b>	60

# Przedmowa



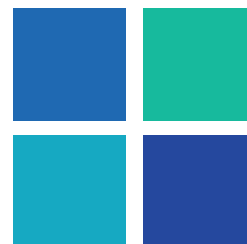
Oddajemy w ręce Czytelników katalog rekomendacji dotyczących metod i narzędzi utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+, stanowiący swego rodzaju podsumowanie dorobku projektu „STAY. Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie. Zdrowy i zmotywowany pracownik – zadowolony pracodawca” (*STAY. SupportIng ActivitY for people 50+ in the company. Healthy and motivated employee – satisfied employer*). Projekt współfinansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w Osi Priorytetowej IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3. Współpraca ponadnarodowa Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Projekt ten był realizowany od września 2016 roku do lutego 2019 roku w ponadnarodowym partnerstwie obejmującym Uniwersytet Łódzki – lidera projektu oraz partnerów: Agencję Rozwoju Regionu Kutnowskiego SA (Polska), Newcastle University Business School (Wielka Brytania – w okresie od 1.09.2016 do 31.12.2017 roku), University of Hull (Wielka Brytania – w okresie od 1.01.2018 do 28.02.2019 roku) oraz Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ, Portugalia).

*Katalog rekomendacji* dedykujemy nie tylko właścicielom, menedżerom i pracownikom firm z sektora MŚP, ale także wszelkim podmiotom i interesariuszom, którzy zechcą się z trudnym zadaniem, jakim jest radzenie sobie z wyzwaniem demograficznym, przed którym stanęła Polska, a które ma swoje konsekwencje na rynku pracy. Lekturę katalogu szczególnie polecamy instytucjom szkoleniowym, podmiotom władzy publicznej, zwłaszcza samorządowej i instytucjom otoczenia biznesu. Prezentowane wnioski i rekomendacje odpowiadają założeniom opracowanego MODELU STAY, zawierającego pakiet przydatnych i sprawdzonych instrumentów zarządzania wiekiem, których wdrożenie do praktyki organizacyjnej firm może stanowić pomoc w utrzymaniu zatrudnienia i wykorzystaniu potencjału pracowników w wieku 50+. Dzięki partnerskiej formule projektu możliwe było zaimplementowanie do MODELU STAY wiedzy, doświadczeń i rozwiązań proponowanych przez partnerów zagranicznych. *Katalog rekomendacji* jest opracowaniem komplementarnym i podsumowującym w sposób syntetyczny inne opracowania projektu STAY, zawierające szczegółowe wytyczne i narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem w MŚP. Polecamy zatem, by wiedzę z niego płynącą uzupełnić instrumentami i rozwiązaniami praktycznymi zawartymi w bezpłatnych opracowaniach: *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank wdrożeń STAY* i *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*, dostępnych na stronie WWW i FB projektu. Zachęcamy również do obejrzenia dostępnych w sieci v-castów wypracowanych w projekcie jako uzupełnienie doradztwa stacjonarnego dla MŚP. Specyfika tych produktów wyraża się w tym, iż poruszają one problematykę bardzo aktualną, ale jeszcze słabo rozpoznaną w aplikacyjnym wymiarze. Proponowane w nich rozwiązania mają charakter proaktywnego zarządzania wiekiem. Oznacza to przyjęcie kluczowego założenia, że dojrzały pracownik jest cennym zasobem organizacji, którego właściwe „wykorzystanie” sprzyja nie tylko samorealizacji człowieka, ale stanowi także czynnik umacniania pozycji konkurencyjnej firmy.

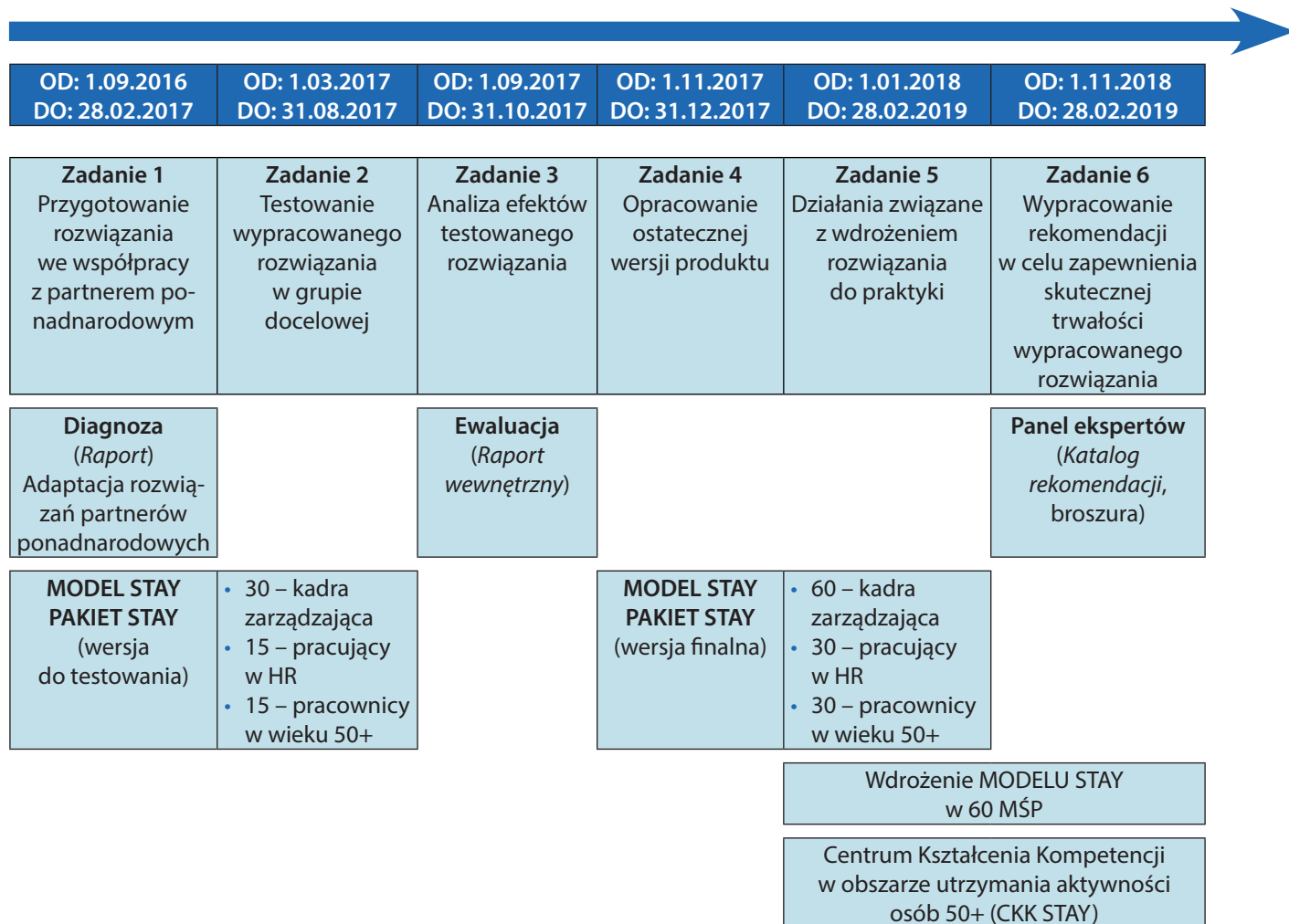
Życzymy Państwu przyjemnej i inspirującej lektury.

# 1. MODEL STAY, czyli nasz pomysł na wsparcie utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ w MŚP



MODEL STAY to nowatorskie rozwiązanie przewidujące holistyczne wsparcie utrzymania aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia, zatrudnionych w MŚP. MODELOWI STAY, będącemu ideą postępowania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników, towarzyszy pakiet narzędzi umożliwiających implementację tej idei do organizacji (PAKIET STAY).

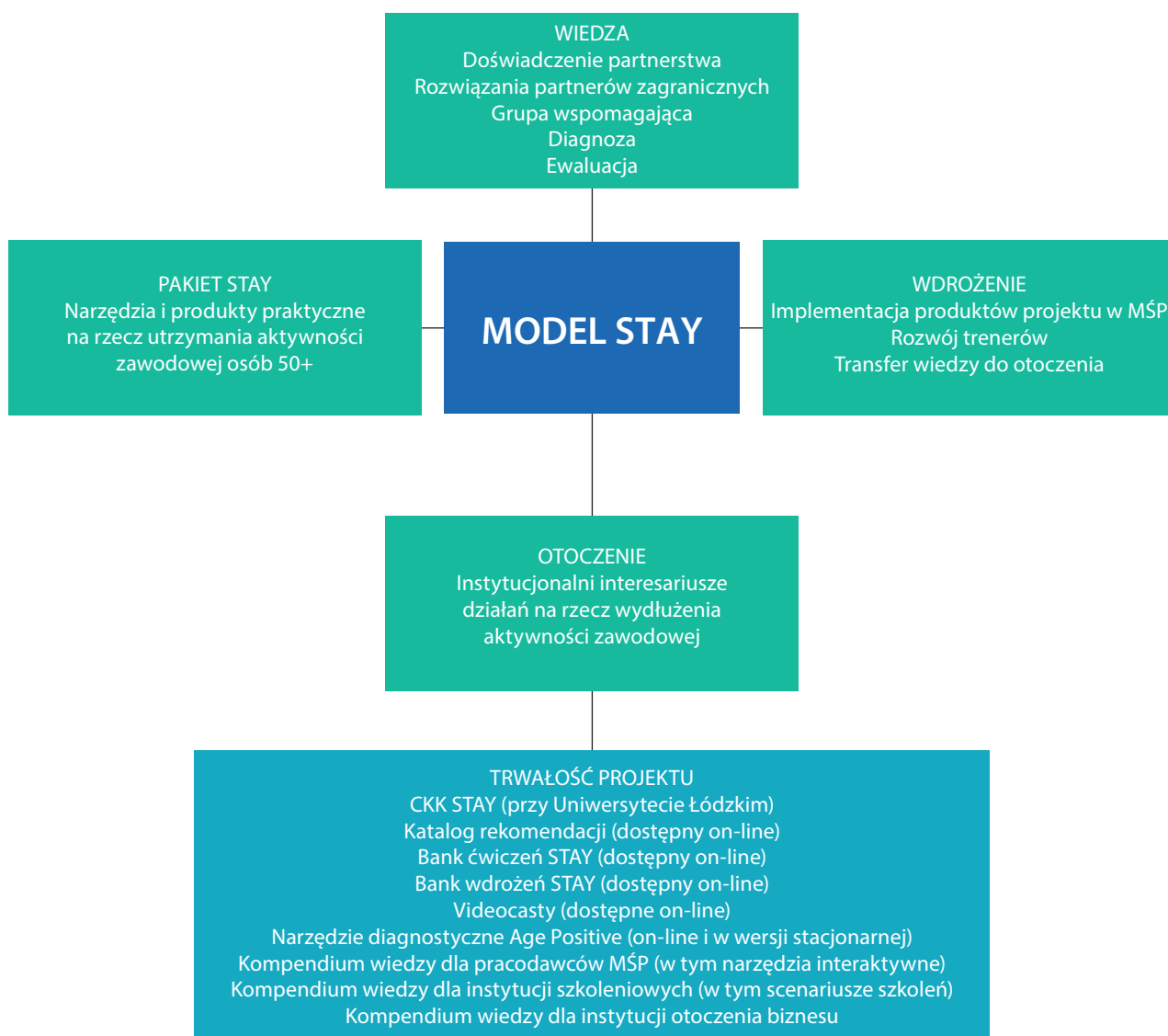
Działania związane z opracowaniem i wdrażaniem MODELU STAY prowadzone były w ramach sześciu zadań, realizowanych zgodnie z rysunkiem 1.



Rysunek 1. **Przebieg projektu i założone wskaźniki produktu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych projektu.

Ogólne założenia MODELU STAY zostały zobrazowane na rysunku 2.

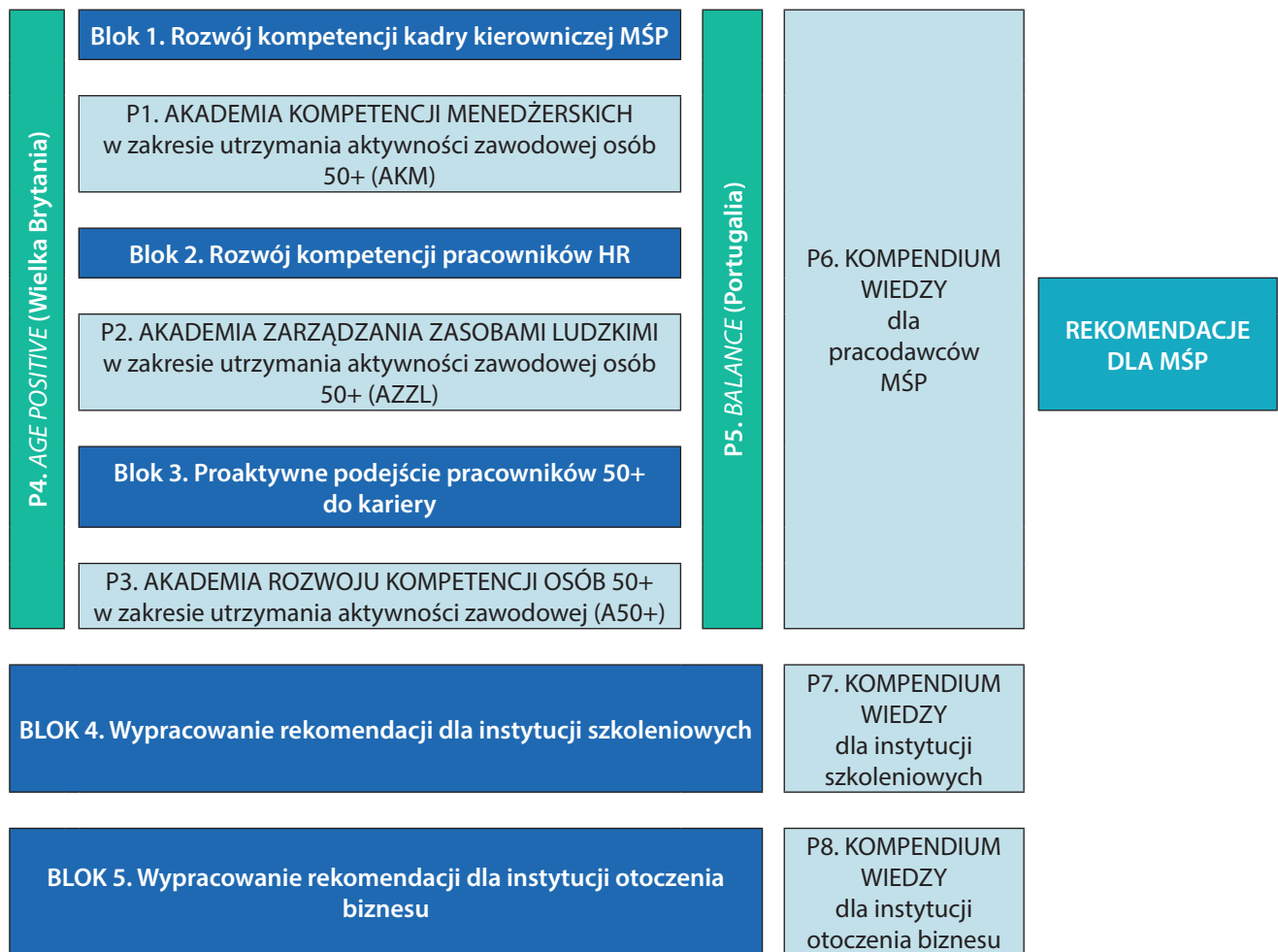


Rysunek 2. **Ogólna charakterystyka działań projektu STAY**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych projektu.

Jak podkreślano, materialną formą MODELU STAY jest PAKIET STAY, obejmujący praktyczne narzędzia i produkty wspierające utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ w MŚP. Istotnym komponentem MODELU STAY są także szeroko zakrojone badania diagnostyczne oraz zaangażowanie partnerów ponadnarodowych. Ważne było również stworzenie grupy wspomagającej, którą stanowili trenerzy STAY oraz animatorzy ds. wdrażania. Działania projektu zostały poddane ewaluacji śródkresowej (po zakończeniu fazy testowania), a wnioski z niej wdrożono poprzez adaptację PAKIETU STAY.

Na rysunku 3 zestawiono bloki MODELU STAY i odpowiadające im składowe PAKIETU STAY.



Rysunek 3. **MODEL i PAKIET STAY – ujęcie syntetyczne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych projektu.

Wszystkie zakładane w projekcie wskaźniki zostały zrealizowane. Kompendia wiedzy i raport diagnostyczny są dostępne na stronie WWW projektu: <http://www.stay.uni.lodz.pl>. Pomimo niemałej bariery wejścia do projektu (o czym mowa w dalszej części) zrealizowane zostały również wskaźniki związane ze szkoleniami i wdrożeniami w MŚP (tab. 1).

Tabela 1. **Zestawienie wartości docelowych oraz zrealizowanych wskaźników produktu i rezultatu, związanych z uczestnikami szkoleń i wdrożeń w zakresie MODELU STAY**

Lp.	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji (%)
<b>Wskaźniki produktu</b>					
1	Liczba pracowników MŚP w wieku 50+ objętych wsparciem zgodnie z MODELEM STAY	osoby	45	45	100,00
2	Liczba pracujących w MŚP – kadry zarządzającej, właścicieli, pracowników HR – objętych wsparciem zgodnie z MODELEM STAY	osoby	135	142	105,19
<b>Wskaźniki rezultatu</b>					
3	Liczba instytucji, które wdrożyły nowe rozwiązania dzięki współpracy z partnerem zagranicznym	szt.	60	65	108,33
4	Liczba osób z kadry zarządzającej w MŚP, które zwiększyły swoje kompetencje kierownicze sprzyjające utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+ dzięki udziałowi w Akademii Kompetencji Menedżerskich (AKM)	osoby	82	87	106,10
5	Liczba pracowników HR w MŚP, którzy zwiększyli swoje kompetencje sprzyjające utrzymaniu aktywności zawodowej osób 50+ (w tym trenerskie) dzięki udziałowi w Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (AZZL)	osoby	41	48	117,07
6	Liczba pracowników w wieku 50+ zatrudnionych w MŚP, którzy zwiększyli swoją skłonność do pozostania w zatrudnieniu dzięki udziałowi w Akademii Rozwoju Kompetencji Osób 50+ (A50+)	osoby	41	45	109,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych projektu.

Dodatkowo w końcowej fazie projektu opracowane zostały trzy nowe, rozszerzające PAKIET STAY produkty:

- 1) e-book *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*,
- 2) e-book *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank wdrożeń STAY* wraz z płytą zawierającą analogową wersję narzędzia Age Positive (z możliwością generowania informacji zwrotnych),
- 3) 10 v-castów zawierających praktyczne narzędzia kierowane do MŚP, uzupełniających doradztwo stacjonarne.

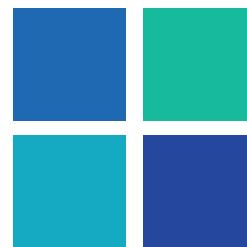
Wypracowane rozwiązania zostały wdrożone w sześćdziesięciu pięciu MŚP – wiedza i doświadczenia projektu są zatem wykorzystywane w realnym życiu w firmach. Tym samym pomagają właścicielom i menedżerom oraz pracownikom w wieku 50+ w ich pracy, a w efekcie tworzony jest most między nauką a biznesem. Jak dobrze wiemy, w polskich warunkach współpraca między nauką a praktyką biznesową nie jest popularna, zwłaszcza w sektorze MŚP – często zamiast współpracować, przedsiębiorstwa i jednostki naukowe funkcjonują jak dwa niezależne światy, z trudnością odnajdując obszar do wspólnych rozwiązań. Ważne jest przy tym to, że w projekcie przetestowane zostały dwie ścieżki



wdrożenia MODELU STAY, co potwierdziło jego elastyczność. Wedle pierwszej ścieżki, początkowym etapem wdrożenia MODELU jest udział właścicieli MŚP i/lub pracujących w MŚP menedżerów, HR-owców, osób 50+ w pełnym dziewięciosześciodzinnym cyklu szkolenia w ramach wybranej Akademii STAY, po którym MŚP, które reprezentują uczestnicy szkoleń, uzyskują wsparcie doradcze. Proces wdrożenia wieńczy złożenie przez MŚP oświadczenia o wdrożeniu rozwiązań MODELU STAY w praktykę działania przedsiębiorstwa. Ze ścieżki tej skorzystały trzydzieści dwa podmioty. Druga ścieżka obejmowała wsparcie doradcze, poprzedzone pięciogodzinnym szkoleniem, stanowiącym „pigułkę” Akademii STAY. W szkoleniu brały udział osoby odpowiadające za proces zarządzania pracownikami w MŚP, głównie ich właściciele. Również w tym przypadku proces wdrożenia wieńczy złożenie przez MŚP oświadczenia o wdrożeniu rozwiązań MODELU STAY w praktykę działania przedsiębiorstwa. Do końca stycznia 2019 roku ze ścieżki tej skorzystały trzydzieści trzy podmioty.

Projekt wyróżnia fakt, że działania adresowane zostały do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, a nie dużych. W MŚP, zwłaszcza tych najmniejszych, procesy zarządzania przebiegają zwykle intuicyjnie, nie są zbyt często wpierane przez uczestnictwo zarządzających i samych pracowników w szkoleniach „miękkich”. Równocześnie właściciele MŚP przeważnie nie dostrzegają jeszcze skutków zmian demograficznych. Z jednej strony stanowiło to wyzwanie związane z trudnościami w zachęceniu do udziału w testowaniu i wdrażaniu MODELU STAY, z drugiej jednak stwarzało możliwość dotarcia do tej grupy pracodawców i pracowników 50+, która raczej nie zetknęłaby się z problematyką pobudzania aktywności zawodowej osób 50+ w innej formule. Tymczasem fakt, że polski rynek pracy w coraz większym stopniu staje się „rynkiem pracownika”, powoduje, że również w MŚP utrzymywanie aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia staje się koniecznością. Wielokrotnie słyszeliśmy, że „MODEL STAY to słusznna idea, ale ludzie nie są na nią jeszcze gotowi”. Tymczasem warunki otoczenia bardzo szybko tę gotowość wymuszają. Mamy nadzieję, że to „wyprzedzające podejście” pozwoli mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom wzmacniać swoją konkurencyjność.

## 2. Metodologia wypracowania rekomendacji



Niniejszy *Katalog rekomendacji* stanowi produkt finalizujący działania podejmowane w trakcie trzydziestomiesięcznej realizacji projektu STAY. Został on opracowany na podstawie licznych efektów materialnych uzyskanych w projekcie, wśród których należy wymienić:

- 1) wyniki badań zrealizowanych w fazie diagnostycznej (wrzesień 2016 – luty 2017):
  - ogólnopolskich badań kwestionariuszowych CATI wśród 1000 MŚP zatrudniających osoby 50+,
  - 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI wśród MŚP zatrudniających osoby 50+,
  - 2 wywiadów fokusowych (FGI) wśród instytucji szkoleniowych,
  - 2 FGI wśród instytucji otoczenia biznesu,
  - 2 spotkań konsultacyjnych dotyczących MODELU STAY zrealizowanych metodą kawiarenki deliberacyjnej i 4 spotkań eksperckich dotyczących PAKIETU STAY zrealizowanych metodą wywiadu grupowego w MŚP z udziałem pracowników 50+ i menedżerów (w tym spotkania z udziałem partnera brytyjskiego);
- 2) wyniki monitoringu i ewaluacji projektu w fazie testowania (2017) i wdrażania (2018) MODELU STAY:
  - wyniki „testów wiedzy”, które wykorzystano *ex-ante* i *ex-post* w celu oceny postępów uczestników projektu – Akademii Kompetencji Menedżerskich (AKM), Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (AZZL) i Akademii Kompetencji Osób 50+ (A50+),
  - wyniki ankiet ewaluacyjnych poszczególnych szkoleń realizowanych w ramach Akademii STAY,
  - dokumenty wewnętrzne z monitoringu fazy testowania,
  - wnioski z kart obserwacji wypełnianych przez trenerów prowadzących szkolenia w ramach AKM, AZZL, A50+;
- 3) wyniki badań zrealizowanych na potrzeby ewaluacji MODELU STAY w fazie testowania (2017):
  - wyniki badań kwestionariuszowych CATI wśród 60 MŚP (uczestników fazy testowania MODELU STAY i kadry zarządzającej MŚP spoza projektu),
  - wyniki dwóch wywiadów fokusowych wśród pracowników MŚP w wieku 50+ (1 FGI z uczestnikami A50+, 1 FGI z osobami 50+ spoza projektu);
- 4) wnioski z dyskusji w trakcie dwóch spotkań partnerstwa (z udziałem przedstawicieli partnerstwa, grupy wspomagającej i MŚP), służących opracowaniu finalnej wersji MODELU i PAKIETU STAY (pierwsze ze spotkań odbyło się 27–28 września 2017 roku w siedzibie Newcastle University w Newcastle w Wielkiej Brytanii, drugie zaś 21–22 listopada 2017 roku w siedzibie ISQ w Porto Salvo w Portugalii);
- 5) wnioski z realizacji wdrożeń ujętych w ramach procedury wdrożeniowej realizowanej podczas wdrażania narzędzi MODELU STAY, w tym doradztwa w siedzibie MŚP;
- 6) materiały z mentoringu prowadzonego przez partnerów ponadnarodowych (2016, 2019);
- 7) raporty wewnętrzne projektu, zawierające rekomendacje dotyczące MODELU STAY:
  - raport diagnostyczny *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach* (2017);
  - *Raport z fazy testowania MODELU STAY* wśród użytkowników i odbiorców, odnoszący się do wyników monitoringu działań projektu w fazie testowania (2017),

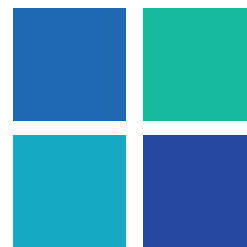
- raport *Korekty i niezbędne warunki wdrożenia przez organizacje pakietu wsparcia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia dla pracodawców, instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu* (2017),
  - trzy raporty wewnętrzne z realizacji działań animacyjnych (2017, 2018),
- 8) *Ekspertyzę MODELU STAY* (2018) przygotowaną przez eksperta zewnętrznego, zawierającą ocenę merytoryczną założeń projektu i narzędzi wypracowanych w ramach projektu, jak również rekomendacje i wnioski przekazane do dalszej implementacji;
  - 9) materiały prezentowane podczas Międzynarodowego Panelu Ekspertów (8–9 stycznia 2019 roku, Warszawa), w tym wnioski z przeprowadzonej w trakcie panelu debaty „Srebrzyste misie”. *Jak wykorzystać potencjał pracowników 50+ dla rozwoju MŚP?*;
  - 10) wnioski i rekomendacje wypracowane w trakcie sesji warsztatowej w trakcie Międzynarodowego Panelu Ekspertów (9 stycznia 2019 roku, Warszawa).

Na potrzeby niniejszego *Katalogu rekomendacji* wykorzystano również publikacje książkowe opracowane w ramach projektu:

- 1) kompendia wiedzy z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+, wypracowane w fazie wstępnej projektu (wrzesień 2016 – luty 2017), a następnie skorygowane zgodnie z zaleceniami po fazie testowania (listopad – grudzień 2017):
  - publikacja *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wraz z narzędziami interaktywnymi*, dedykowana firmom MŚP – ich właścicielom i kadrze zarządzającej, pracownikom działów zajmujących się zasobami ludzkimi, a także samym pracownikom w wieku 50+; kompendium zawiera praktyczne przykłady rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem, które wskazują, jak projektować i wdrażać rozwiązania sprzyjające utrzymaniu w zatrudnieniu osób 50+ oraz jak czerpać korzyści z różnorodności wiekowej pracowników;
  - e-book *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, przeznaczony dla podmiotów prowadzących działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności (IOB); zaprezentowano w nim zagadnienie starzenia się wspólnot w kontekście rozwoju przedsiębiorstw i regionów, podkreślono wagę promocji idei zarządzania wiekiem wśród przedsiębiorców, główną rolę przypisując tutaj instytucjom otoczenia biznesu;
  - e-book *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, kierowany do szkoleniowców: trenerów i coachów, niezbędny do skutecznego edukowania i wspierania klientów, w którym aspekty związane z problematyką *Age Management* i utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ prezentowane są z nieco innej perspektywy; ważnym ich elementem są gotowe scenariusze wybranych bloków Akademii STAY;
- 2) publikacje w wersji elektronicznej opracowane na zakończenie realizacji projektu (2019) jako materiał komplementarny względem niniejszego katalogu, a jednocześnie uszczegóławiający go z punktu widzenia instrumentarium MODELU STAY:
  - e-book *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*, którego celem jest dostarczenie konkretnych case’ów dla MŚP, instytucji szkoleniowych i IOB, które mogą wykorzystać w swoich działaniach, poza CKK STAY; bank zawiera 22 ćwiczenia zgodne z koncepcją STAY, które mogą zostać wykorzystane w trakcie szkoleń z pracownikami 50+ i ich pracodawcami; zaletą case’ów jest to, że nie tylko stanowią one scenariusze zajęć, ale zawierają też wnioski i rekomendacje z ich wykorzystania w ramach PAKIETU STAY;

- e-book *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank wdrożeń STAY*, prezentujący 12 najważniejszych i najczęściej wstępujących problemów z obszaru utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, zidentyfikowanych podczas doradztwa prowadzonego w przedsiębiorstwach opisanych zgodnie z metodologią: PROBLEM – AKCJA – REZULTAT (pakiet umożliwiający analizę potrzeb danego przedsiębiorstwa w obszarze utrzymania pracowników 50+ i dopasowanie do nich odpowiednich narzędzi).

### 3. Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ w świetle wniosków z sesji warsztatowej Międzynarodowego Panelu Ekspertów



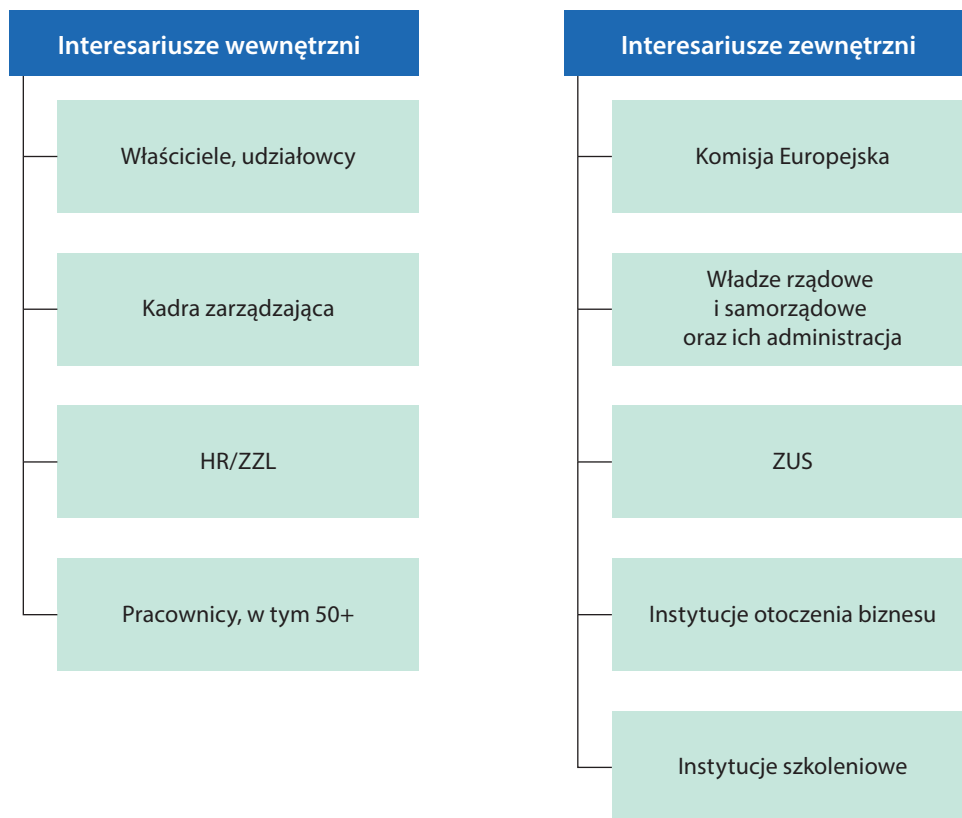
Jak podkreślano, panel ekspercki, który odbył się w Warszawie w styczniu 2019 roku, służył wypracowaniu rekomendacji z zakresu utrzymania aktywności zawodowej. Koncepcja panelu przewidywała zaangażowanie różnych interesariuszy krajowych, jak również ekspertów zagranicznych, reprezentujących wiodące instytucje europejskie zajmujące się problematyką utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników. Zaproszenie do udziału w panelu przyjęli przedstawiciele AGE Platform, German Centre of Gerontology, Centre for Research on Older Workers – CROW. Ważny głos do dyskusji wnieśli także eksperci krajowi reprezentujący: MŚP, decydentów, instytucje otoczenia biznesu, instytucje szkoleniowe oraz środowisko akademickie, jak również grupę wspomagającą projektu. Istotnym elementem panelu była sesja warsztatowa, z której najważniejsze wnioski zaprezentowano w niniejszym rozdziale – odwoływano się do nich również w szczegółowych rekomendacjach. Rekomendacje te uwzględniają nie tylko tradycyjnie ujmowane przyczyny utrzymania aktywności zawodowej, ale także doświadczenia płynące z realizacji projektu oraz wpływ spodziewanych zmian społecznych i ekonomicznych, takich jak:

- 1) globalizacja,
- 2) digitalizacja,
- 3) automatyzacja,
- 4) rosnąca złożoność pracy,
- 5) popularyzacja outsourcingu,
- 6) odejście od programów emerytalno-rentowych opartych na zasadzie zdefiniowanego świadczenia ku programom opartym na zasadzie zdefiniowanej składki,
- 7) dłuższe życie i lepszy status zdrowotny,
- 8) starzenie się społeczeństwa:
  - idące w ślad za nim zwyczaje zakupowe,
  - luka na rynku pracy wywołana odejściem na emeryturę pokolenia *baby boomers*.



Debata „Srebrzyste misie”. Jak wykorzystać potencjał pracowników 50+ dla rozwoju MŚP?  
Międzynarodowy Panel Eksperski STAY, Warszawa, 8 stycznia 2019 roku

Konieczność utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ wynika bezpośrednio z prognoz demograficznych i powinna być działaniem podejmowanym w interesie całego społeczeństwa. W świetle wskazanych determinant i trendów problem wydłużenia okresu aktywności zawodowej wymaga szybkiej reakcji i zaangażowania wielu interesariuszy (rys. 4).



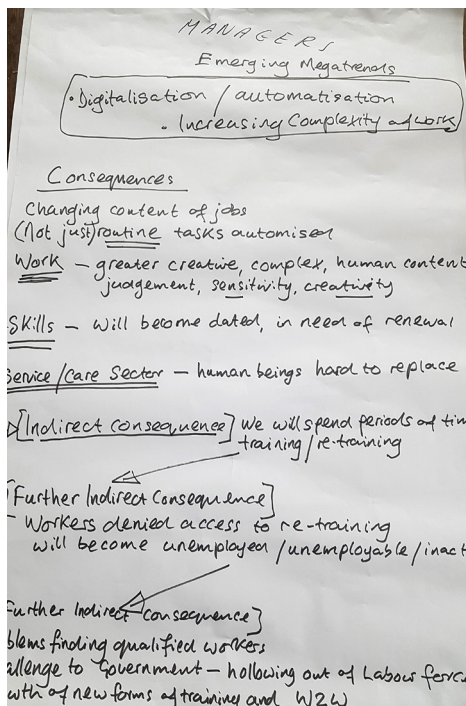
Rysunek 4. **Główni interesariusze utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+**

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne grupy interesariuszy postrzegają problem utrzymania aktywności zawodowej w odmienny sposób. Biorąc pod uwagę perspektywę MŚP, rekomendacje te zestawiono z uwzględnieniem czterech pozycji (tab. 2–4):

1. WHY – Dlaczego? – Dlaczego dana grupa beneficjentów powinna być zainteresowana zarządzaniem wiekiem i utrzymaniem aktywności pracowników 50+?
2. WHAT – Co? – Jakie działania służą podniesieniu świadomości występowania zmiany struktury wieku pracowników i istnienia rozwiązań w postaci zarządzania wiekiem?
3. HOW – Jak? – Jakie są znane narzędzia umożliwiające osiągnięcie powyższej zmiany świadomości i podjęcie trudu zmiany sytuacji?
4. HOW TO ACHIEVE – Jak to osiągnąć? – Jakie są rekomendacje z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy, których wdrożenie umożliwia osiągnięcie powyższych zmian?





Sesja warsztatowa, Panel ekspercki STAY, Warszawa, 9 stycznia 2019 roku

Tabela 2. Perspektywa kadry zarządzającej

Dlaczego?	Co?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rynek pracy/starzenie się społeczeństwa.</li> <li>Konieczność utrzymania wiedzy, umiejętności i kompetencji.</li> <li>Optymalizacja zespołu talentów podczas rekrutacji.</li> <li>Starsi pracownicy reprezentują wartość dzięki posiadanej wiedzy na temat przedsiębiorstwa, zrozumieniu oczekiwań klientów.</li> <li>Starzejący się rynek, klienci wywołują konieczność rozwoju produktów i usług odpowiadających ich zmieniającym się potrzebom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadra kierownicza musi posiadać świadomość, iż starsi pracownicy będą wspierali cele operacyjne w obszarze produkcji, jakości, innowacyjności.</li> <li>Komunikacja, warsztaty, inspirujące przykłady, dzielenie się dobrymi praktykami na temat sprawdzonych rozwiązań.</li> <li>Wykorzystanie istniejących powiązań, sieci kontaktów.</li> <li>Wykorzystanie świadomości pracowników na temat postrzegania miejsca pracy.</li> <li>AIDA(S) – uwaga, zainteresowanie, pragnienie, działanie (satisfakcja).</li> </ul>
Jak?	Jak to osiągnąć?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacja poprzez media społecznościowe.</li> <li>Partnerstwo z lokalnymi władzami, instytucjami otoczenia biznes, związkami zawodowymi.</li> <li>Szkolenia w zróżnicowanej formie – krótkie moduły szkoleniowe, webinaria, seminaria, warsztaty, videocasty i postcasty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wsparcie polityczne, finansowanie.</li> <li>Programy unijne i projekty finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego.</li> <li>Inicjatywy sektorowe – platforma dialogu społecznego.</li> <li>Centra doskonałości – lokalne, regionalne, krajowe.</li> <li>Długoterminowa zmiana myślenia – nauczanie od szkoły podstawowej do uniwersytetu.</li> <li>Profil w mediach – wykorzystanie studiów przypadków, historie sukcesu.</li> <li>Zachęcenie przedsiębiorców do zawarcia „wieku” jako elementu budowania marki.</li> <li>Organizacje pracowników i pracodawców, w tym zwłaszcza związki zawodowe muszą wspierać kompetencje zarządzania wiekiem.</li> <li>Promowanie reformy emerytalnej skierowanej na niepełny czas pracy, elastyczny czas pracy, późniejsze przejście na emeryturę.</li> </ul>

Źródło: Wnioski z sesji warsztatowej panelu eksperckiego STAY, 2019, materiały niepublikowane.

Tabela 3. **Perspektywa HR/ZZL**

Dlaczego?	Co?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silniej odczuwalny brak umiejętności.</li> <li>• Zarządzanie wiekiem pozwala na utrzymanie ciągłości biznesowej.</li> <li>• Wysokie koszty generowane przez nieobecności, proces rekrutacji w celu zastąpienia starszych pracowników.</li> <li>• Doświadczenie jako cenne aktywo biznesowe.</li> <li>• Starsi pracownicy posiadają szerszy wachlarz umiejętności, który jest ważny z perspektywy MŚP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyjaśnienie korzyści płynących z różnorodności, zróżnicowania potrzeb, oczekiwań, sytuacji prywatnej.</li> <li>• Komplementarność umiejętności, doświadczenia.</li> </ul>
Jak?	Jak to osiągnąć?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie jak największej liczby podmiotów: profesjonalnych organizacji, izb handlowych, dostawców, klientów, ubezpieczycieli.</li> <li>• Włączenie zarządzania wiekiem do strategii organizacji (nie tylko HR).</li> <li>• Współpraca z agencjami pośrednictwa pracy.</li> <li>• Posiadanie informacji od ubezpieczycieli emerytalnych na temat korzyści płynących z zatrudnienia osób 50+.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audytowanie ogłoszeń o pracę pod kątem opisów.</li> <li>• Dokonanie przeglądu opisów ról pracowniczych.</li> <li>• Elastyczny czas pracy.</li> <li>• Wypracowanie schematu mentoringu.</li> <li>• Popularyzacja programów służących budowaniu karier dzięki współpracy doświadczonych pracowników z młodymi.</li> <li>• Systematyczna ocena potrzeb organizacji w zakresie zatrudnianych osób.</li> <li>• Zapewnienie pakietów medycznych.</li> <li>• Współpraca z regionalnymi zrzeszeniami pracowników i pracodawców. Popularyzacja działania centrów kształcenia.</li> </ul>

Źródło: Wnioski z sesji warsztatowej panelu eksperckiego STAY, 2019, materiały niepublikowane.

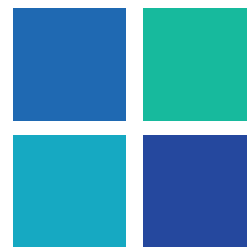
Tabela 4. **Perspektywa starszych pracowników**

Dlaczego?	Co?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starsi pracownicy są skarbnicą wiedzy – są potrzebni w firmie.</li> <li>• Starsi pracownicy mogą więcej zarobić, niż dostaliby na emeryturze.</li> <li>• Dalszy rozwój zawodowy poprzez coaching.</li> <li>• Zachowanie dłuższej sprawności psychicznej i fizycznej (przedłużenie młodości).</li> <li>• Utrzymanie kontaktów z ludźmi i pozyskanie nowych kontaktów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampanie społeczne.</li> <li>• Pokazanie przykładów.</li> <li>• Programy wspierające starsze osoby.</li> <li>• Premie finansowe za długi staż pracy.</li> </ul>
Jak?	Jak to osiągnąć?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama w telewizji i radio.</li> <li>• Spektakle, wykłady, gazety.</li> <li>• Wywiady z osobami, które zdecydowały się dłużej pracować zamiast przejść na emeryturę.</li> <li>• Prowadzenie szkoleń w miejscu pracy.</li> <li>• Możliwość awansu lub innej ścieżki zawodowej (mentoring, coaching).</li> <li>• Dopasowanie stanowiska pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulgi podatkowe dla pracodawcy.</li> <li>• Zwolnienie z konieczności opłacania składek ZUS.</li> <li>• Finansowanie dodatkowych badań, rehabilitacji, sanatoriów.</li> <li>• Finansowanie dodatkowych aktywności fizycznych (basen, siłownia, fitness).</li> <li>• Tworzenie „Klubów dojrzałego odkrywcy”, które będą umożliwiały lepszą organizację czasu wolnego starszych pracowników i ułatwiały dostęp do zorganizowanej rekreacji i turystyki.</li> <li>• Zmiana formuły pracy PUP, rejestracja on-line, wsparcie osób 50+, które chcą zmienić pracę.</li> <li>• Upowszechnienie informacji o bazach typu Sieć Europejskich Ofert Pracy – EURES.</li> <li>• Indywidualne podejście do pracownika 50+ poszukującego pracy.</li> </ul>

Źródło: Wnioski z sesji warsztatowej panelu eksperckiego STAY, 2019, materiały niepublikowane.



## 4. Rekomendacje z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+



Niniejszy rozdział służy przedstawieniu kluczowych rekomendacji kierowanych do dwóch podstawowych grup docelowych projektu – MŚP oraz podmiotów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw. Rekomendacje zostały opracowane w następujący sposób: po pierwsze, wskazano obszar (problem), którego dotyczy dana rekomendacja, a następnie podano konkretną rekomendację dla danej grupy interesariuszy, uszczegóławiając w dalszym etapie sposób jej wdrażania.

### 4.1. Perspektywa MŚP

Ignorowanie (świadome lub nieświadome) konsekwencji starzenia się ludności przez MŚP



W świetle prowadzonych dotychczas badań i doświadczeń projektu STAY można wyciągnąć wniosek, że większość pracodawców nie zastanawia się nad tym, jakie zmiany zachodzą w strukturze demograficznej. Nie monitoruje też zwykle struktury wieku własnych pracowników (monitoring taki prowadzi niespełna jedna trzecia MŚP, w tym tylko 14 proc. robi to na bieżąco). Ponieważ jednak procesy starzenia się populacji mają swoje nieuniknione skutki, m.in. dla rynku pracy, a więc i dla funkcjonowania MŚP, działanie takie jest krótkowzroczne. Procesy te powodują bowiem starzenie się zasobów pracy, oddziałują też na strukturę popytu, a tym samym na zapotrzebowanie na konkretne zawody. W obliczu kurczenia się zasobów pracy determinują również potrzebę utrzymania aktywności zawodowej „starszych” pracowników. Czułość pracodawców osłabia korzystna jeszcze sytuacja demograficzna – polskie społeczeństwo pozostaje ciągle jednym z najmłodszych w Europie. Niemniej tendencje demograficzne już od dłuższego czasu pozostają niekorzystne i jeśli nic się nie zmieni, w 2060 roku na sto osób w wieku produkcyjnym przypadnie aż dziewięćdziesiąt osób w wieku nieprodukcyjnym, w tym aż sześćdziesiąt siedem w wieku poprodukcyjnym (trzykrotnie więcej niż obecnie). Już za dwa–trzy lata w Polsce będzie o milion mniej osób w wieku produkcyjnym (potencjalnych rąk do pracy), a w 2030 roku – prawie trzy miliony mniej. Problemy z pozyskaniem pracowników nie są zatem kwestią dalekiej przyszłości i jedynie dużych miast – doświadcza ich już coraz więcej firm i problem ten będzie się nasilał.

**Konieczne jest upowszechnianie wśród MŚP wiedzy o tendencjach demograficznych i ich konsekwencjach**

Rekomendacja

**1**

Z pewnością dobrą praktyką MŚP byłoby monitorowanie aktualnej sytuacji demograficznej regionu i społeczności lokalnej. W zależności od zasięgu działalności warto przeanalizować chociażby ogólnie dostępne dane statystyki publicznej ([www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)). Najprostszym rozwiązaniem jest skorzystanie z danych bazy STRATEG, a w niej z modułu Portret JT (jednostki terytorialnej) (<https://strateg.stat.gov.pl>).

Aby rzeczywiście te informacje dotarły do „przeciętnego Kowalskiego”, warto, by były prezentowane w przystępny sposób przez organizacje otoczenia biznesu – agencje rozwoju regionalnego, organizacje branżowe wspierające pracodawców itp. Jak wyraźnie podkreślali przedstawiciele instytucji szkoleniowych, również szkolenia kierowane do mene-

dżerów powinny uświadamiać im, jakie są trendy demograficzne i potrzeby pracowników 50+. Garść użytecznych informacji można znaleźć w opracowanych w ramach PAKIETU STAY kompendiach z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+.

*Driven by the demographical change there have been important reforms in Germany since the 2000s. The main target of these reforms has been to increase the labour participation of older workers and to delay the retirement age. By looking at the statistics, it can be said that these policies have been successfully. However, many issues remain still unsolved. Re-integration of older workers after job loss is still a challenge. Further, the problem of inequality due to the fact that not all individuals are able to work longer makes necessary further discussion about how to make retirement schemes more flexible.*



dr Laura Romeu Gordo  
German Centre  
of Gerontology

#### Rekrutacja pracowników jest nakierowana na osoby młode

Przedsiębiorstwa sektora MŚP charakteryzuje niski udział pracowników 50+ w ogólnej liczbie zatrudnionych. Stosunkowo częstym problemem w firmach jest brak ofert dla tych osób w procesie rekrutacji. Zazwyczaj wynika to z takich błędów w procesie rekrutacji, jak nieodpowiednio skonstruowane ogłoszenie rekrutacyjne czy brak przygotowania rekruterów do prowadzenia rozmów z przedstawicielami poszczególnych pokoleń, w tym osób 50+. Niemniej jednak zmiany demograficzne powodują, że tego typu błędy będą skutkować trudnościami w pozyskaniu pracowników na otwartym rynku. Pracownicy 50+ stanowią ważny zasób, z którego przedsiębiorcy bardziej lub mniej świadomie rezygnują, a bez nich utrzymanie dotychczasowej pozycji firmy (a tym bardziej jej rozwój) nie będzie możliwe w sytuacji braku zainteresowania ze strony młodych pracowników. Ponadto zmiany na rynku pracy, wynikające z konieczności przekwalifikowywania się, spowodują, że coraz częściej będą zgłaszać się kandydaci 50+, chcący spróbować swoich sił w nowej branży czy na nowym stanowisku.

## Prowadzenie rekrutacji niedyskryminującej ze względu na wiek

Rekomendacja

2

Rekrutacja nakierowana tylko na młodych pracowników wiąże się z:

- 1) zatrudnieniem pracowników bardziej mobilnych, chętniej niż starsi zmieniających pracę, zwiększających ryzyko niekontrolowanych odejść,
- 2) kosztami związanymi ze szkoleniem młodych pracowników, inwestycjami w rozwój pracowników, którzy mogą nie pozostać długo w firmie,
- 3) trudnościami w rekrutacji specjalistów, wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Pracodawcy nie powinni zamykać się na pracowników w wieku 50+. Wielu z nich ma odpowiednie kompetencje, doświadczenie, a mimo to firmy skreślają ich, ponieważ są w „nieodpowiednim” wieku. Talent, zaangażowanie, chęć do pracy nie mają wieku. Dzięki większej otwartości na zatrudnianie pracowników 50+ można zwiększyć pulę talentów w firmie. Warto również pamiętać o tym, że istnieje grupa osób, u których kariery, zdolności, talenty rozkwitają w późniejszym wieku. Takie osoby nazywamy *late bloomers*. Ich historie zawodowe odbiegają od ogólnie przyjętego schematu. Najbardziej znanym przykładem *late bloomers* jest historia założyciela KFC, który sukces zawodowy i finansowy

odniósł dopiero jako osoba dojrzała. W wieku czterdziestu lat zdecydował się kupić małą stację benzynową, w której otworzył przydrożną restaurację. Interes szedł dobrze – wymyślił, że będzie podawał kurczaka o charakterystycznym smaku, ale w latach pięćdziesiątych XX w. zbankrutował. Nie poddał się jednak i po skończeniu sześćdziesięciu dwóch lat zaczął sprzedawać swoją recepturę innym restauracjom w zamian za prowizję i w ten sposób rozwinął słynną na całym świecie sieć restauracji Kentucky Fried Chicken.

Rekrutację należy przygotować tak, aby nie zniechęcała kandydatów z żadnej grupy wiekowej. Przyciągnięciu doświadczonych pracowników sprzyja unikanie komunikatów typu „oferujemy pracę w młodym, dynamicznym zespole”. Rekruterzy/pracownicy HR nie powinni klasyfikować ludzi według wcześniejszych niepowodzeń i nieszablonych ścieżek kariery. Warto dać szansę osobie, której ścieżka kariery odbiega od standardowej. Pamiętajmy o tym, że u niektórych talenty nie były zauważane, bo na przykład osoby te nie potrafiły „zawalczyć o swoje”, nie miały możliwości zaprezentowania pełni swoich kompetencji. Organizacje nie powinny się też ograniczać do szkoleń zewnętrznych – wdrażać i szkolić nowych pracowników mogą osoby w wieku 50+. Wiedza i doświadczenie dojrzałych pracowników (np. jako opiekunów praktyk) mogą być wykorzystane do przygotowania młodych kandydatów do pracy.

Przeprowadzenie analizy procesu rekrutacyjnego w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem narzędzi MODELU STAY usprawni proces rekrutacyjny i umożliwi jego dopasowanie do pracowników w różnym wieku. Wprowadzenie zmian w procesie rekrutacji umożliwi wyselekcjonowanie osób 50+, z uwzględnieniem ich doświadczenia zawodowego, umiejętności i kompetencji z niego wynikających. Przesunięcie dojrzałych pracowników do roli mentora, coacha pozwoli wykorzystać ich potencjał, przyniesie korzyści zarówno pracownikowi (zaspokoi jego ambicje, podniesie ocenę własnej wartości i przydatności dla organizacji), jak i pracodawcy (przez redukcję kosztów).

#### Brak strategii zarządzania wiekiem w MŚP

Utrzymanie aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ wymaga szerszego wdrożenia instrumentarium zarządzania wiekiem. Zarządzanie wiekiem ma za zadanie wesprzeć pracowników 50+, ułatwić im pracę, pozwolić lepiej wykorzystać umiejętności i dostosować warunki pracy do ich potrzeb, m.in. poprzez: rozwiązania ergonomiczne, elastyczny czas pracy, możliwość dodatkowych zwolnień, możliwość przerw i odpoczynku, odpowiedni zakres obowiązków, szkolenia. Proaktywne zarządzanie wiekiem ukierunkowane jest na wzmacnianie zasobów osobistych pracowników dojrzałych, międzypokoleniową wymianę wiedzy, wzajemne uczenie się od siebie różnych generacji (w tym zwłaszcza uczenie się pracowników młodszych od starszych) oraz podejście całościowe, zgodnie z którym organizacja definiuje proaktywne środki zarządzania wiekiem, połączone z ogólną wrażliwością firm na różnorodność. Bólem do działania nie jest niepokój o konsekwencje starzenia się pracowników, ale chęć zapewnienia wszystkim równych szans.

Jak wynika z dotychczasowych badań, polskie organizacje zaczynają wdrażać zarządzanie wiekiem, ale częściej jest to podejście reaktywne, rzadko proaktywne (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Strategie proaktywne częściej wdrażane są przez średnie niż małe firmy, do strategii reaktywnych ograniczają się zaś podmioty słabsze ekonomicznie, o niewielkiej liczbie pracowników 50+, a z drugiej strony firmy o dużej fluktuacji kadr i relatywnie niskim kapitale ludzkim. Znaczenie najwyższych generacji proaktywnego zarządzania wiekiem jest większe w przedsiębiorstwach, które już doświadczają problemów ze starzeniem się personelu i trudnościami w pozyskaniu pracowników z otwartego rynku – w energetyce, służbie zdrowia i opiece społecznej, zakwaterowaniu i gastronomii. Jak wynika z badań jakościowych projektu STAY, w kierunku proaktywnego

zarządzania wiekiem przesuwają się firmy stosujące podejście podmiotowe, „miękkie”. W ramach strategii proaktywnych pracodawcy zachęcają do wydłużania zatrudnienia przy wykorzystywaniu zachęt finansowych i pozafinansowych, w tym rozmów motywacyjnych, podziękowań za zasługi, zmianę trybu pracy na zdalny, zmniejszenie wymiaru czasu pracy, dbanie o dobrą atmosferę w miejscu pracy, wprowadzanie rozwiązań z zakresu promocji zdrowia w miejscu pracy. Są to działania wskazywane również przez innych interesariuszy – instytucje szkoleniowe i IOB.

## Wdrażanie proaktywnych strategii zarządzania wiekiem w MŚP

Rekomendacja

3

MODEL STAY koncentruje się na proaktywnym zarządzaniu wiekiem, odwołującym się do potencjału dojrzałych pracowników. W ramach Akademii Kompetencji Menedżerskich, Akademii Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Akademii 50+ przewidziany został dwudziestoczterogodzinny blok szkoleniowy dotyczący zarządzania wiekiem. Dodatkowo zagadnienia związane z instrumentami zarządzania wiekiem stanowią istotny element każdego z kompendiów, nacisk położono w nich zwłaszcza na równowagę między pracą a życiem prywatnym (*work-life balance* – WLB) czy motywowanie dojrzałych pracowników.

Mniejsze podmioty nie są zainteresowane kompleksowym wdrożeniem instrumentarium zarządzaniem wiekiem, dlatego istotne było przyjęcie założenie MODELU STAY, zgodnie z którym przedsiębiorstwo może wdrożyć modelowe rozwiązania STAY w całości albo też wybrać tylko najbardziej użyteczne z własnej perspektywy.

*Polscy mikro-, mali i średni przedsiębiorcy zdecydowanie nie są świadomi czekających ich firmy wyzwań demograficznych, zmian zachodzących na rynku pracy. Ale moim zdaniem dotyczy to wszystkich przedsiębiorców. Stan świadomości dostrzegania potrzeby zmiany podejścia do zarządzania wiekiem jest bardzo niski. Należy jednak zauważyć, że w pewnym ograniczonym stopniu pozytywnie na sytuację mogą wpłynąć realizowane w ramach regionalnych programów operacyjnych projekty związane z zarządzaniem wiekiem. Podstawowy problem mentalny to świadomość, że przedsiębiorcy w wieku 60+ to osoby, które wychowały się w innym ustroju i mają swoje ukształtowane przez lata nawyki, które trudno zmienić.*



**Rafał Kunaszyk**  
Ekspert kluczowy  
LCK, członek Zarządu  
Inicjatywa Firm  
Rodzinnych

### Trudności w zarządzaniu generacjami a zarządzanie wiekiem w MŚP

Z badań projektu STAY – zarówno w fazie wstępnej, jak i po testowaniu modelu – wynika wyraźnie, że w przypadku MŚP, zwłaszcza tych najmniejszych, trudno mówić o zarządzaniu wiekiem w wąskim ujęciu – jedynie w odniesieniu do pracowników dojrzałych. Menedżerowie zapytani, co rozumieją pod tym pojęciem, wskazywali na zarządzanie pracownikami z uwzględnieniem perspektywy ich wieku i związanych z nim potrzeb, oczekiwań i możliwości. Jak wskazali uczestnicy AKM, zarządzanie wiekiem to „umiejętne podejście do osób w różnym wieku”, „umiejętność wykorzystania pracowników do określonych zadań stosownie do posiadanego wieku”, „wykorzystanie umiejętności, zasobów, potencjału osób w różnym wieku”, „współpraca międzypokoleniowa” itp. Podejście to odbiega od tradycyjnego rozumienia zarządzania wiekiem, które w praktyce wdrażane jest przede wszystkim przez duże

przedsiębiorstwa (stąd koncentracja na pracownikach dojrzałych jest zrozumiała). W mniejszych podmiotach, zwłaszcza w mikro- i małych przedsiębiorstwach, z uwagi na niewielką skalę działalności, gdy zarządza się kilku-kilkunastoma pracownikami, oznaczałoby to często specyfikowanie działań w odniesieniu do pojedynczych osób. Dlatego zarządzający MŚP postrzegają użyteczność zarządzania wiekiem w szerszym ujęciu, w którym jako istotny czynnik rozwoju firmy traktuje się zróżnicowanie pracowników pod względem wieku, optymalne wykorzystanie potencjału pracowników z uwzględnieniem ich wieku. Jest to szczególnie ważne w mniejszych przedsiębiorstwach, w których – generalnie rzecz biorąc – procesy zarządzania nie są ustrukturyzowane, działania prowadzone są często intuicyjnie, metodą prób i błędów. Nie jest to zresztą specyfiką polskich MŚP (jak podkreślano w trakcie spotkania ponadnarodowego w Newcastle czy też panelu eksperckiego w Warszawie, podobnie wygląda to m.in. w Wielkiej Brytanii, Portugalii czy Francji). Podsumowując, ważne jest – zwłaszcza w realiach mniejszych przedsiębiorstw – aby zarządzanie pracownikami dojrzałymi osadzić w kontekście pracy z osobami z innych pokoleń.

### W MŚP zarządzanie wiekiem nie może być zawężane do starszych pracowników, powinno uwzględniać kontekst międzygeneracyjny

Rekomendacja

4

Pracodawcy uczestniczący w panelu zgodnie potwierdzili, że wielkość MŚP nie gra roli, jeśli chodzi o możliwość wdrożenia rozwiązań z zakresu proaktywnego zarządzania wiekiem. Przed udziałem w projekcie byli innego zdania, ale wymiana doświadczeń z zarządzającymi przedsiębiorstwami kilku- czy kilkunastoosobowymi pokazała im, że tak naprawdę mają oni podobne problemy jak firmy zatrudniające ponad dwustu pracowników, bo i te składają się z mniejszych oddziałów, zespołów, w których problemy oraz możliwości ich rozwiązania są analogiczne jak w mikro- i małych firmach. Ta uniwersalność rozwiązań z zakresu proaktywnego zarządzania wiekiem, budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej czerpaniu korzyści z różnorodności pod względem wieku, stanowi atut MODELU STAY, zwiększając możliwości jego aplikacji również po zakończeniu projektu.

#### Dominujący styl autorytarny zarządzania MŚP

Właściciele i menedżerowie nie są jednakowi. W różny sposób podchodzą do pracowników, wykonywanych przez nich zadań, realizowanych celów biznesowych. Przyjęty styl zarządzania znajduje odzwierciedlenie w efektywności pracy zespołu, atmosferze pracy i przekłada się na uzyskiwane wyniki finansowe. W wielu przedsiębiorstwach panuje przekonanie, iż najlepszy jest styl autorytarny, podczas gdy zarządzanie partycypacyjne i skoncentrowane na rozwiązaniu jest zdecydowanie bardziej efektywną formą kierowania.

Zarządzanie w sposób autorytarny powoduje:

- 1) niższe zaangażowanie pracowników w wykonywane obowiązki, są one bowiem traktowane jako narzucone odgórnie,
- 2) słabsze utożsamianie się pracowników z przedsiębiorstwem, co niekorzystnie wpływa na ich motywację i chęć do pracy,
- 3) nieuwzględnianie zdania pracowników, co może prowadzić do pomijania istotnych czynników przy podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych, mających wpływ na sukces przedsięwzięcia.



## Zarządzanie partycypacyjne i podejście skoncentrowane na rozwiązaniu powinno być alternatywą dla tradycyjnego podejścia do kierowania

Rekomendacja

5

Umiejętność dopasowania stylu zarządzania do aktualnych potrzeb zespołu i przedsiębiorstwa jest jedną z kompetencji menedżerskich, która może być rozwijana. Wypracowane w ramach projektu ćwiczenia nakierowane są na kształtowanie umiejętności miękkich, takich jak rozwiązywanie konfliktów, dbałość o dobrą atmosferę w pracy, krzewienie proefektywnościowej kultury organizacyjnej. W nurt ten wpisuje się też zarządzanie skoncentrowane na rozwiązaniu, mające na celu wzmocnienie umiejętności koordynowania działań zespołów w kierunku wyznaczonych celów, rozwój kompetencji w zakresie planowania i realizowania cyklu komunikacyjnego w zarządzaniu oraz rozwój umiejętności w obszarze przygotowania i prowadzenia rozmów planujących, monitorujących i oceniających z podwładnym.

### Brak świadomości korzyści płynących z utrzymania w zatrudnieniu pracowników 50+

Rekordowo niska stopa bezrobocia (w końcu 2018 roku wyniosła 5,8%) powoduje, że na rynku pracy pojawiają się nowe wyzwania dotyczące zapewnienia obsady stanowisk pracy. Prowadzi to do kształtowania wyższych wynagrodzeń oraz konieczności wprowadzania atrakcyjnych warunków pozapłacowych, szczególnie wobec nowo pozyskiwanych pracowników. Utrzymanie pracowników 50+ w zatrudnieniu łagodzi skutki tych zmian. Z drugiej strony zmiany demograficzne powodują, że zmienia się również struktura klientów. Coraz częściej mamy do czynienia z klientem dojrzałym. Obecnie co drugi Polak ma więcej niż trzydzieści dziewięć lat, a w 2035 r. czterdzieści dziewięć lat. Warto pamiętać również o tym, że klienci 50+ decydują bardzo często o zakupach dla swoich dzieci, wnuków oraz starzejących się rodziców. Zatrudnianie osób 50+ pozwoli skuteczniej zaważyć o ich uwagę.

Korzyści z utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ są różnorokie (por. kompendia wiedzy z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+):

- 1) lepsze dopasowanie oferty do warunków rynkowych i potrzeb klientów,
- 2) zwiększenie dostępu do „puli talentów”,
- 3) czerpanie profitów z kompetencji i doświadczenia pracowników 50+,
- 4) utrzymanie kapitału intelektualnego organizacji na wysokim poziomie,
- 5) podniesienie efektywności pracowników,
- 6) zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją, rotacją i kształceniem pracowników,
- 7) wzrost innowacyjności organizacji, skuteczniejsza realizacja celów,
- 8) budowanie/ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy.

Myślenie o starszych pracownikach w kategorii problemu zamiast korzyści będzie też skutkować dla organizacji ponoszeniem kosztów związanych z:

- 1) wyższymi środkami przeznaczanymi na wynagrodzenia nowych pracowników, będące efektem presji płacowej,
- 2) utratą pracowników posiadających wiedzę pozyskiwaną przez lata pracy w firmie (w efekcie czego kapitał organizacyjny obniży się).

## Zwiększenie świadomości kadry menedżerskiej i właścicieli przedsiębiorstw w obszarze korzyści finansowych i pozafinansowych, jakie generuje utrzymanie w zatrudnieniu pracowników 50+

Rekomendacja

6

Przekonywanie pracodawców o korzyściach zatrudniania pracowników 50+ stanowi ważny obszar zainteresowania większości produktów projektu STAY. Zarówno raport diagnostyczny, jak i kompendia wiedzy dostarczają wielu, popartych wynikami reprezentatywnych badań, argumentów w tym względzie i mogą zostać wykorzystane przez samych pracodawców oraz instytucje, które wspierają MŚP we wdrażaniu rozwiązań służących poprawie ich konkurencyjności, w tym zwłaszcza IOB i instytucje szkoleniowe, ale także podmioty publiczne i organizacje pozarządowe, które mogą wnieść istotny wkład w propagowanie działań ukierunkowanych na utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+.

*Posiadanie w swoich szeregach pracowników z różnorodnych grup, w tym osób w wieku 50+, będzie niosło nowe wyzwania (trzeba będzie nimi zarządzać) oraz wiele korzyści (m.in. wzbogaci proces decyzyjny o nowe kompetencje i doświadczenie czy umożliwi sprofilowanie produktów/usług pod grupy klientów). Dzisiaj żadna organizacja nie powinna pomijać aspektu różnorodności klientów, dostawców, udziałowców i w końcu pracowników – jeśli chce z sukcesem realizować swoją wizję. Organizacje, które chcą uzyskać w przyszłości przewagę konkurencyjną, powinny dbać o pracowników, angażować się społecznie, troszczyć się o środowisko naturalne, szanować konsumentów i prowadzić z nimi otwarty dialog, co wymaga postrzegania koncepcji zarządzania różnorodnością jako strategicznego zagadnienia.*



dr hab.  
**Elwira Gross-Gołacka**  
Dyrektor Instytutu  
Zarządzania i Organizacji  
w Przemśle ORGMASZ

Brak świadomości korzyści, jakie wiążą się z zatrudnieniem i utrzymaniem w zatrudnieniu pracowników 50+ generowany jest przez stereotypy

Wokół pracowników 50+ krąży wiele stereotypów, chętnie powielanych na gruncie organizacji oraz przez otoczenie (np. wizerunek w mediach). niesprawiedliwie ocenia się, że pracują oni wolniej i mniej efektywnie, mają trudności z nowoczesnymi technologiami, nie znają języków obcych, są negatywnie nastawieni do wprowadzania zmian w organizacji, mniej ufni, często chorują, są bardziej wrażliwi na brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz są mniej chętni do uczestniczenia w rozwoju zawodowym i szkoleniach. W praktyce znaczna część tych przekonań jest całkowicie nieprawdziwa. Natomiast podkreślenia wymagają zalety pracowników 50+, takie jak posiadane doświadczenie i kompetencje, utożsamianie się z firmą, lojalność, pracowitość, sumienność, uczciwość, chęć niesienia pomocy, dbałość o relacje międzyludzkie, znajomość potrzeb starzejącego się społeczeństwa (klientów w wieku 50+).

Stereotypy na temat pracowników 50+ powodują:

- 1) niższą samoocenę samych pracowników 50+,
- 2) niedocenywanie kompetencji, wiedzy i doświadczenia, jakie posiadają pracownicy 50+ przez kadrę zarządzającą oraz współpracowników,
- 3) niewykorzystanie w pełni potencjału, jaki posiadają pracownicy 50+ chociażby w obszarze planowania i sprzedaży produktów dedykowanych klientom w zbliżonym wieku,
- 4) pomijanie pracowników 50+ podczas podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych.

Panujące w organizacji stereotypy są krzywdzące dla pracowników 50+ i marginalizują ich rolę w rozwoju przedsiębiorstwa.

## Przełamywanie stereotypów w przedsiębiorstwie na temat pracowników 50+ powinno być realizowane równolegle przez kadrę, współpracowników oraz reprezentantów tej grupy wiekowej

Rekomendacja

7

Przełamywanie stereotypów dotyczących pracowników 50+ wymaga zaangażowania zarówno po stronie kadry menedżerskiej (przykład bowiem często idzie z góry), jak i samych reprezentantów tej grupy. Sposób, w jaki postrzegają siebie pracownicy 50+, wpływa na to, jak są odbierani przez współpracowników, kierowników i otoczenie zewnętrzne. Zagadnienia w tym zakresie włączono do MODELU STAY wielotorowo. Szczególnie pomocnym w przełamywaniu stereotypów w przedsiębiorstwie narzędziem może być mapa empatii. Pozwala ona dostrzec aspekty, nad którymi dotychczas właściciele czy osoby zarządzające nie zastanawiały się, w szczególności wspomagają poznanie potrzeb pracowników 50+, zarówno w aspekcie dopasowanego motywowania, jak i rozwiązywania konfliktów czy budowania relacji poprzez sprawną komunikację. W budowaniu pozytywnej postawy wobec przedstawicieli innego pokolenia użyteczna jest wiedza na temat ich potrzeb, wartości, jakie posiadają czy celów zawodowych. Ciekawość drugiego człowieka prowadzi do niwelowania stereotypów z nim związanych, którą można pozyskać, korzystając z proponowanych ćwiczeń.

Stereotypy na temat pracowników 50+ pogłębiane są przez niską samoocenę oraz brak ścieżek rozwoju dedykowanych tej grupie

W świetle wyników badań diagnostycznych oraz wypowiedzi w trakcie panelu eksperckiego zauważyć można, że wśród głównych obszarów problemowych związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej pracowników 50+ znajduje się ich niska samoocena. Wynika to m.in. ze zmian, jakie nam towarzyszą i konieczności dostosowywania się do nich przez osoby 50+ (trzeba nadążać za postępem, uczyć się ustawicznie, a z wiekiem jest to trudniejsze, choć niekoniecznie jest wynikiem problemów z przyswojeniem wiedzy, a raczej z jej akceptacją). W trakcie spotkań konsultacyjnych z MŚP i ewaluacji śródkresowej projektu wskazywano, że podniesienie samooceny pracowników 50+ to ważny wyznacznik zwiększenia skłonności tej grupy do utrzymania zatrudnienia.

*Warto wiedzieć, że niska samoocena często blokuje wykorzystanie własnego potencjału. Tymczasem wiele osób z grupy 50+ ma z nią problemy, a do tego nierzadko czują się oni więźniami stereotypów na swój temat.*

*Wysoka samoocena pozwala, by osoby po pięćdziesiątym roku życia w pełni wykorzystywały swoje doświadczenie, wiedzę i umiejętności, a co za tym idzie – zwiększały efektywność. Dlatego opłaca się wzmacniać wiarę pracowników we własne siły.*

*Jak pracować nad samooceną? Na początku można zacząć od pozytywnych wzmocnień ze strony przełożonych, następnie dobrze by było wesprzeć się szkoleniami, warsztatami, a czasem nawet terapią.*



Jarosław Dudek  
Trener STAY



Zagadnienia służące podnoszeniu samooceny włączono do MODELU STAY wielotorowo. Oprócz wymienianych już rozwiązań służy temu m.in. narzędzie diagnostyczne Age Positive. Pierwszym istotnym krokiem procesu podnoszenia oceny wartości pracowników 50+ powinno być bowiem właściwe rozpoznanie ich zasobów. Narzędzie diagnostyczne Age Positive, zaadaptowane do potrzeb polskich MŚP na podstawie rozwiązań brytyjskich, pozwala ocenić potencjalne ścieżki rozwoju pracowników 50+. Koszty jego wdrożenia są dla MŚP minimalne – z uwagi na fakt, że narzędzie jest i będzie w przyszłości dostępne na stronie WWW projektu ([www.stay.uni.lodz.pl](http://www.stay.uni.lodz.pl)), administrowanej przez zespół projektu, a po jego zakończeniu – w ramach CKK STAY, powołanego na Uniwersytecie Łódzkim. Zarówno pracownik, jak i pracodawca nie ponosi żadnych nakładów finansowych związanych z jego wykorzystaniem.

Pracownicy 50+ podkreślali, że zaletą tego narzędzia jest to, że nie dostaje się zdawkowej informacji zwrotnej, a pogłębioną, zwłaszcza na temat własnych mocnych stron i potencjału, a taki pozytywny *feedback* może niwelować deficyty pracowników 50+ w zakresie samooceny. Jako zaletę narzędzia traktować należy również to, że w informacji zwrotnej nie mówi się o problemach, tylko wskazuje na „sprawy do przemyślenia”, co nawet w przypadku słabych wyników nie obniża samooceny pracownika.

Jak podkreślono w trakcie spotkań konsultacyjnych w MŚP, uzyskany przez pracownika 50+ indywidualny raport może stać się dobrym impulsem do rozmowy na temat awansu, zmian warunków pracy, podwyżki, zmiany zakresu obowiązków itp. Jest to pomocne zarówno dla pracownika, jak i kadry zarządzającej. Z jednej strony dokonanie takiej samooceny ośmieli pracownika do podjęcia starań o lepsze warunki zatrudnienia, z drugiej pracodawca zyskuje argumenty do podjęcia takich decyzji. Dla osoby zajmującej się zarządzaniem ludźmi w MŚP może być to bardzo użyteczny element budowania ścieżki rozwoju dojrzałego pracownika. Co ważne, narzędzie to daje pracownikom 50+ możliwość zwrócenia uwagi na sprawy, o których nie myśli się na co dzień, zmusza do zastanowienia się nad nimi, co bez odpowiedzi na stawiane w Age Positive pytania nie miałyby miejsca. W opinii pracowników 50+ przeanalizowanie wyników z kadrą zarządzającą może dać jej bodziec do przemyślenia tego, czy i jak pracownicy mogą być wykorzystani w firmie już po osiągnięciu wieku emerytalnego (aby „dać im szansę, wykorzystać ich zasoby, doświadczenie i wiedzę”).

Wdrażając to narzędzie, trzeba pozostawić pracownikowi 50+ prawo wyboru zachowania wyników diagnozy tylko dla siebie. Jeśli ma być ono skuteczne z perspektywy utrzymania aktywności zawodowej, może być wykorzystane przy obopólnej zgodzie w warunkach bezpiecznych dla pracownika. Z drugiej strony, aby było ono użyteczne z punktu widzenia MŚP, konieczne jest omówienie informacji zwrotnej z pracodawcą. Można ewentualnie rozważyć włączenie do tej rozmowy „mediatora” lub doradcy zawodowego (zewnętrznego podmiotu), który pośredniczyłby w komunikacji między pracownikiem a pracodawcą, zachowując poufność drażliwych dla pracownika 50+ danych, a jednocześnie przekazując zarządzającym niezbędne rekomendacje wynikające z zastosowania w firmie narzędzia Age Positive. Zaznaczyć przy tym należy, że pracownicy 50+ nie zgłaszali zwykle obaw z tym związanych. Z drugiej strony, jak wynika z prowadzonych w projekcie badań, pracownicy będą wymagać zachęty pracodawcy do skorzystania z Age Positive, stąd duża rola działów HR i właścicieli. Ważne jest przy tym, aby w ślad za rozmową z pracownikiem na bazie wyników diagnozy szły konkretne rozwiązania, inaczej może to mieć działanie demotywujące. Jak podkreślano w trakcie jednego ze spotkań eksperckich w MŚP, tego typu rozwiązania powinny być dedykowane przedsiębiorstwom, które są świadome istoty tego typu narzędzia i nie będą traktowały go jako swego rodzaju działania fasadowego.

*Z moich doświadczeń wynika, że pracownicy 50+ to grupa osób często silnie zmotywowana do aktywnego życia zawodowego, ceniąca jednak sobie określone warunki, w jakich praca się odbywa. Z pewnością pracownicy 50+ lubią wykonywać pracę w środowisku stabilnym, gdzie sporą uwagę przywiązuje się do dobrych relacji międzyludzkich, atmosfery sprzyjającej współpracy i precyzyjnego podziału zadań i kompetencji. Za kształtowanie pozytywnego środowiska pracy jednoznacznie odpowiedzialni są pracodawcy i zatrudniana przez nich kadra kierownicza. Pracodawcy, którzy chcą utrzymać efektywność zespołów pracowników 50+, powinni mieć świadomość roli kształtowania pozytywnego środowiska, które daje możliwość uwolnienia, a nawet zwiększenia potencjału pracowników 50+. Kluczową rolę odgrywa w tych działaniach kadra kierownicza. Kierownictwo powinno także odpowiadać za przewyższanie stereotypów i uprzedzeń w miejscu pracy, w tym także wobec starszych pracowników. Celem szkoleń w ramach projektu STAY było uświadomienie uczestnikom tego problemu.*



dr hab.  
Piotr Chomczyński,  
prof. UŁ  
Trener STAY,  
Uniwersytet Łódzki

#### Kierownictwo sporadycznie chwali pracowników

Potrzeba bycia docenianym jest immanentną cechą każdego człowieka. Pracodawcy bardzo często zapominają o tym w codziennej komunikacji ze swoimi pracownikami. Podczas panelu eksperckiego w Warszawie jednoznacznie wskazywano, iż dojrzała kadra pozostawiana jest sama sobie, ponieważ zazwyczaj wywiązuje się z powierzonych zadań, więc kierownictwo jej nie dostrzega. Czasami pracownicy 50+ postrzegani są zarówno przez siebie, jak i przez kierowników jako osoby, które „za chwilę” idą na emeryturę, więc nie warto podejmować żadnych zmian czy nowych aktywności. Z tego powodu w tej grupie mogą pojawiać się postawy bierne. Dlatego warto dostrzegać i doceniać wkład i wysiłek pracowników 50+, pamiętając, że są na etapie życia, w którym chcą czerpać ze swoich doświadczeń, zostawić ślad po sobie, mają potrzebę koncentrowania się na pracy zawodowej, przez którą definiują siebie.

Trwanie przez kierownictwo w błędnym przekonaniu, że chwalenie powoduje osiadanie na laurach, a nie dodawanie skrzydeł i że jeśli ktoś wykonuje swoje obowiązki od lat, to nie ma sensu ingerować w jego pracę, może nieść za sobą m.in. następujące konsekwencje:

- 1) niższa efektywność pracy, rozumiana jako mniejsza skuteczność realizacji planów, dłuższy czas realizacji zadania,
- 2) pogłębianie w firmie stereotypów dotyczących mniejszej efektywności pracowników 50+,
- 3) narażenie się na większą rotację w przedsiębiorstwie.

Pochwały nie zawsze muszą mieć wymiar finansowy, bardzo skuteczne okazują się pochwały słowne, które nie generują dodatkowych kosztów po stronie pracodawcy.

## Stosowanie pochwał i docenianie pracowników 50+ wzmacnia chęć kontynuowania zatrudnienia

Rekomendacja

9

Pochwały są jednym z bardziej skutecznych motywatorów. Wśród motywatorów najmocniej wpływających na efektywność pracowników jest: bycie dostrzeżonym przez szefostwo oraz pochwała i docenienie ze strony przełożonego. Dlatego w projekcie STAY opracowano pakiet ćwiczeń dedykowanych kadrze menedżerskiej i właścicielom, służących dostrzeżeniu zalet i korzyści, jakie niesie ze sobą utrzymanie zasobów 50+ w pracy, oraz zestaw ćwiczeń, stanowiący niezbędnik nakierowany na to, jak należy chwalić, kiedy, za co, w jaki sposób komunikować pochwałę, aby była jak najbardziej skuteczna i aby pracownik 50+ poczuł się naprawdę dostrzeżony, a jego wysiłek i zaangażowanie docenione.

Przedsiębiorstwa nie posiadają wypracowanych rozwiązań służących wzmacnianiu potencjału pracowników 50+

Wydłużenie aktywności zawodowej wymaga budowania odpowiedniej motywacji wśród pracowników po pięćdziesiątym roku życia. Pracownicy w wieku około emerytalnym decydują się na pozostanie w pracy z różnych pobudek, z których szczególnie istotne są względy ekonomiczne oraz sytuacja, w której praca sprawia im satysfakcję i chcą ją kontynuować. Wymaga to zapewnienia im odpowiednich warunków sprzyjających aktualizowaniu umiejętności i kompetencji, budowania poczucia szacunku i zaufania ze strony pracodawcy, oferowania wsparcia w trudnych i wymagających sytuacjach zawodowych, przekazywania informacji, czy dobrze wykonują pracę i jak mogą poprawić swoje wyniki.

*W przypadku wzmacniania potencjału pracowników, ważne, aby pracodawcy, zwrócili uwagę na kilka istotnych kwestii. Po pierwsze, to działania świadomościowe – na poziomie przekonań i stereotypów, jakie mają sami pracodawcy w stosunku do pracowników 50+, które często są także wzmacniane przez innych pracowników w firmach. Ważna jest weryfikacja stereotypów, propagowanie rzeczywistego obrazu pracownika 50+ jako doświadczonego, lojalnego, komunikatywnego i gotowego do funkcjonowania w zintegrowanym zespole. Działania zmierzające do internalizacji odpowiedniego wizerunku pracownika 50+, powinny opierać się na dostrzeganiu jego zasobów i wykorzystywaniu jego potencjału, np. poprzez nadawanie mu roli konsultanta czy mentora. Ponadto warto zwrócić uwagę na obszar rozwojowy pracownika 50+ i proponować mu takie możliwości, które dopasowane są do jego oczekiwań, typu doświadczenia zawodowego czy sposobu myślenia o sobie samym. Dla pracowników 50+ bardzo ważne są bezpośrednie relacje z przełożonym, szacunek do drugiego człowieka, możliwość dzielenia się swoją wiedzą czy tzw. czynnik humanistyczny w pracy. Warto o tym pamiętać, budując relacje zawodowe z nimi i dbając o atmosferę w miejscu pracy.*



dr Aleksandra Stankiewicz  
Trener STAY

Zniechęcenie do wydłużania aktywności zawodowej powoduje negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa, takie jak:

- 1) niższe zaangażowanie w wykonywane zadania, przez co jakość ich realizacji może być niższa, a czas realizacji dłuższy,
- 2) mniejsza skuteczność realizacji celów, brak dążenia do realizacji planów,

- 3) niedocenywanie pozapłacowego systemu wynagradzania, skutkujące przepłacaniem pracowników,
- 4) zastosowanie nieadekwatnych motywatorów, mogące wywoływać skutek przeciwny, czyli demotywację do pracy.

## Skuteczna motywacja pracowników 50+ jako istotny czynnik utrzymania ich produktywności

Rekomendacja

10

Narzędzia MODELU STAY nakierowane są na rozwijanie świadomości kwestii związanych z wiekiem poprzez organizację, promowanie różnorodności wiekowej w organizacji, podkreślanie zalet pracowników 50+, wskazanie na znaczenie wiedzy oraz rozumienia przez nich potrzeb i oczekiwań w przypadku oferowania produktów klientom w zbliżonym wieku, a wreszcie wypracowanie umiejętności rozmawiania z pracownikiem o okresie okołomerytalnym i konstruowania przyszłych planów współpracy. Ponadto równie ważną umiejętnością możliwą do pozyskania dzięki narzędziom MODELU STAY, której często brakuje bezpośrednim przełożonym, jest wypracowanie u pracowników 50+ umiejętności dostrzegania własnych mocnych stron.

*Z mojego doświadczenia jako trenera oraz osoby pracującej w środowisku wielopokoleniowym wynika, że osoby 50+ to profesjonalni i lojalni pracownicy. Niestety, niekiedy niedoceniani przez swoich pracodawców, a tym samym zdemotywowani i niemający zaufania do swojego potencjału. Szkolenia, w których uczestniczą, powinny podkreślić obszary, w których osoby 50+ mają przewagę nad przedstawicielami młodych pokoleń i uwypuklać wagę doświadczenia zawodowego, które jest nie do przecenienia i charakterystyczne dla pracowników o dłuższym stażu pracy.*

*Istotne podczas szkoleń jest zachęcanie do wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami. Często pracownikom wydaje się, że w określonej sytuacji znajdują się tylko oni i zrzucają to na karb swojej niekompetencji lub braku umiejętności. Szkolenia powinny wzmacniać wiarę w samego siebie oraz uświadamiać, jakim atutem dla organizacji są pracownicy 50+.*



Anita Chomczyńska  
Trener STAY

Proces szkoleniowy powinno poprzedzić zbadanie potrzeb i oczekiwań pracowników

Finansowanie rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników to inwestycja w rozwój firmy. Dopasowanie programów szkoleniowych do potrzeb pracowników jest najistotniejszym obszarem budowania doświadczeń pracownika, a z drugiej strony obszarem generującym wyzwania. Bariery szkoleniowe leżą zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Pracownicy nie zawsze są skłonni do uczestniczenia w szkoleniach. Niekiedy też kadra zarządzająca przedsiębiorstwem wychodzi z ograniczającego przekonania, że osoby 50+ nie mają potrzeby ani chęci uczestniczyć w szkoleniach czy innych działaniach rozwojowych (np. coachingu), i woli kierować na szkolenia młodszych.



Niedopasowanie oferty szkoleniowej skutkuje:

- 1) zniechęceniem pracowników zmuszonych do skorzystania ze szkoleń nieprzydatnych z ich perspektywy,
- 2) poniesieniem przez przedsiębiorstwo kosztów szkoleń, które nie były dopasowane do faktycznych potrzeb,
- 3) biernym uczestnictwem w szkoleniach, bez czerpania faktycznych korzyści.

Część pracodawców wskazuje na trudności w przekonaniu pracowników do aktualizowania i pogłębiania swojej wiedzy, szczególnie widoczne w grupie 50+. Pracownicy w wieku pięćdziesiąt i więcej lat powinni, podobnie jak i pozostali pracownicy w przedsiębiorstwie, aktywnie uczestniczyć w procesach szkoleniowych. W szczególności szkolenia powinny być nakierowane na wzmacnianie świadomości potencjału, jaki posiadają ze względu na swoje wieloletnie doświadczenie, oraz na wzmocnienie tych kompetencji, które są pochodną postępu technologicznego i zmieniającego się otoczenia.

Brak elastycznego i atrakcyjnego systemu szkoleniowego powoduje:

- 1) pogłębianie niechęci pracowników do uczestniczenia w procesach szkoleniowych,
- 2) posiadanie niżej wykwalifikowanej kadry pracowniczej,
- 3) znudzenie pracowników tradycyjnymi formami szkoleniowymi,
- 4) poświęcanie czasu na szkolenia, które nie są efektywne, kosztem czasu przeznaczonego na pracę,
- 5) ponoszenie przez przedsiębiorstwo kosztów zakupu usług szkoleniowych nieadekwatnych do potrzeb i oczekiwań.

**W przedsiębiorstwie powinny być określone ścieżki rozwoju pracowników 50+, wspomagane elastycznym i dopasowanym do potrzeb procesem szkoleniowym**

Rekomendacja

**11**

Zastosowanie narzędzi MODELU STAY umożliwia poznanie oczekiwań i potrzeb pracowników na różnych etapach rozwoju zawodowego. Ważne jest, aby umieć rozpatrywać potrzeby rozwojowe pracowników w różnym wieku, aby ich oferta była jak najbardziej dopasowana do oczekiwań zatrudnionych osób. Wówczas z większym prawdopodobieństwem pracownicy będą skłonni skorzystać ze szkolenia i będzie ono efektywnie wykorzystane w pracy. Pracownicy HR/ZZL, planując procesy szkoleniowe, muszą uwzględniać zmiany charakteru pracy (np. upowszechnianie telepracy) i idące w ślad za nimi wymagania dotyczące kwalifikacji. Z jednej strony wzrośnie znaczenie pracy wysoko kwalifikowanej, a więc potrzeba wyspecjalizowanych umiejętności (np. w obszarze programowania), z drugiej zaś strony potrzebni będą pracownicy o wielorakich umiejętnościach, łączący wiele specjalności, szczególnie w firmach sektora MŚP, a są to cechy charakterystyczne dla pracowników 50+.

Zainteresowanie pracowników aktywnym uczestnictwem w szkoleniach determinowane jest postrzeganiem przez nich korzyści, jakie dane szkolenie może im przynieść (tutaj istotna jest sama tematyka szkolenia, uprawnienia, jakie można uzyskać w wyniku jego ukończenia) oraz atrakcyjną formą szkolenia. Cennym rozwiązaniem jest dobór szkoleń po przeprowadzeniu rozmowy z pracownikami na temat ich oczekiwań. W odpowiedzi na zapotrzebowanie na elastyczne formy szkoleniowe w ramach projektu prowadzone były szkolenia zarówno w formie zjazdów weekendowych, jak i w postaci indywidualizowanych szkoleń w siedzibie przedsiębiorstwa. Uwzględniając zaś kwestie atrakcyjności formy szkoleniowej, zdecydowano się na opracowanie i udostępnienie ćwiczeń w formie

interaktywnych płyt CD, dystrybuowanych wśród przedsiębiorstw oraz udostępnianych bezpłatnie na stronie projektu. Ponadto nagrano dziesięć v-castów zawierających praktyczne narzędzia kierowane do MŚP i udostępniono je w mediach społecznościowych: na kanale YouTube, FB oraz na stronie projektu.

*Z mojej perspektywy, jako trenera prowadzącego szkolenia dla kadry kierowniczej sektora MŚP, istotnym aspektem, na który warto, aby właściciele firm zwrócili uwagę, jest nazwany przeze mnie tzw. system zarządzania przez docenianie i otwartą komunikację. Niejednokrotnie podczas szkoleń pojawiała się dyskusja, w której pracodawcy/właściciele przedsiębiorstw z sektora MŚP otwarcie przyznawali, że wciąż mają niezagospodarowany obszar w zarządzaniu, związany z umiejętnością wzmacniania motywacji u swoich pracowników 50+, utrzymywania ich zaangażowania na odpowiednim poziomie oraz doceniania, tłumacząc to tym, że nasza polska mentalność niestety woli bardziej koncentrować się na metodzie tzw. kija niż marchewki.*



**Magdalena  
Turowska-Kwapisz**  
Trener STAY

Często u podłoża braku zrozumienia na linii pracownik–pracodawca lub pracownik–pracownik leży komunikacja, a właściwie jej brak lub niedopasowanie do sytuacji

Kłopoty komunikacyjne w przedsiębiorstwie często są efektem różnic pokoleniowych występujących w zespole pracowniczym. Pracownicy 50+ są bardziej wrażliwi na krytykę ze strony przełożonych oraz współpracowników niż młodszy pracownicy, a także mają pewne trudności z przyswojeniem technicznego i często przeplatane zwrotami w języku angielskim sposobu komunikowania. Podkreślić jednak należy, że w świetle wyników Bilansu Kapitału Ludzkiego ich kompetencje w zakresie komunikowania są na wysokim poziomie, analogicznym jak w przypadku innych generacji (Wiktorowicz, 2016, s. 90–92).

Koszty ponoszone przez MŚP w przypadku braku efektywnej komunikacji to m.in.:

- 1) konieczność ponownej realizacji danego zadania, czyli zaangażowanie czasu pracowników w zadanie, które powinno już być wykonane,
- 2) zatory w przekazywaniu informacji między przełożonymi i pracownikami oraz wewnątrz zespołu, pochłaniające czas, który powinien być wykorzystany na realizację danego działania,
- 3) przekazanie w sposób niewłaściwy informacji o charakterze korygującym przez przełożonego, co może spotkać się ze zniechęceniem pracownika 50+, oporem przed wprowadzeniem zmiany, a nawet wpłynąć na przyspieszenie decyzji o rezygnacji z pracy.

**Komunikowanie zadań pracownikom 50+ w sposób skuteczny oraz promowanie efektywnej komunikacji w multigeneracyjnym zespole**

Rekomendacja

**12**

Narzędzia MODELU STAY zawierają rozwiązania sprzyjające usprawnieniu procesu komunikacji. Są one nastawione przede wszystkim na uwrażliwienie pracowników na możliwość wystąpienia barier komunikacyjnych, na wytrenowanie umiejętności

przekazywania informacji zwrotnej, prowadzenie efektywnej komunikacji metodą GROW. Umożliwiają one wypracowanie komunikacji opartej na pytaniach i motywowaniu pracownika podążaniu za jego pomysłami, co jest szczególnie istotne w komunikacji z pracownikami 50+, stwarza bowiem możliwość korzystania z ich zasobów i doświadczenia zawodowego.

Multigeneracyjny transfer wiedzy powinien wspierać aktywizację i wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników

W czasach dynamicznie zachodzących zmian potrzeb rynku i konieczności rozumienia komunikatów z owego rynku płynących, a także rosnących wymagań stawianych przez otoczenie organizacyjne i komplikowania się procesu podejmowania decyzji menedżerskich, ustawiczne uczenie się i przekazywanie wiedzy, szczególnie specjalistycznej, stało się kluczowym narzędziem wspierania konkurencyjności organizacji. Współpraca pracowników z różnych generacji daje organizacji dostęp do *know-how*, który pozwala lepiej rozumieć otaczającą rzeczywistość biznesową, szybciej reagować na zmiany oraz poznać potrzeby i oczekiwania klientów (Wiktorowicz i in., 2016, s. 153). W wielu przedsiębiorstwach wśród pracowników widoczna jest niechęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, płynąca z potrzeby bycia najlepszym i niezastąpionym, obawy przed zwolnieniem bądź braku możliwości poświęcania czasu. Trudności w dobrowolnym przekazywaniu wiedzy oraz skłonności do bezinteresownego jej przekazywania są na tyle widoczne, iż wymagają wdrożenia narzędzi wspierających działania z zakresu wykorzystania potencjału intelektualnego firmy.

Niesprawny transfer wiedzy generuje po stronie przedsiębiorstwa koszty oraz zabiera czas, który mógłby zostać wykorzystany bardziej efektywnie:

- 1) koszty prowadzenia szkoleń przez firmy zewnętrzne często mogłyby zostać zastąpione przez system szkoleń wewnętrznych, realizowanych w systemie mentoringowym,
- 2) dłuższy czas poświęcany na samodzielne nauczanie się danego zadania mógłby zostać skrócony dzięki przeszkoleniu prowadzonemu przez doświadczonego pracownika,
- 3) niższa efektywność starszych pracowników wynika z braku znajomości nowoczesnych rozwiązań technologicznych usprawniających pracę może być wspierana przez intermentoring,
- 4) niższa skłonność do współpracy skutkuje mniejszą efektywnością wykonywanych zadań, mniejszym zaangażowaniem, słabszymi więziami między pracownikami może być wzmacniana poprzez pracę w zespołach wielopokoleniowych.

## Usprawnienie procesów multigeneracyjnego transferu wiedzy poprzez mentoring

Rekomendacja

13

W związku z nieuchronnością zmian pokoleniowych oraz po to, aby zapobiec powstawaniu luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach, w ramach MODELU STAY opracowano narzędzia służące usprawnieniu międzypokoleniowego transferu wiedzy, z uwzględnieniem transferu wiedzy niejawnej. Jako kluczowe wskazuje się działania zorientowane na wdrożenie mentoringu będącego odzwierciedleniem partnerskiej relacji między mistrzem (pracownikiem 50+) a *mentee* (ucznem, podopiecznym), skutkującej szybkim doprowadzeniem do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego, jego łatwą adaptacją w nowym środowisku oraz podniesieniem poczucia wartości

u pracownika 50+. Nie można też zapominać o odwróconym mentoringu, czyli procesie, w którym młodszy wiekiem i stażem pracownik staje się partnerem i wsparciem dla bardziej zaawansowanych pracowników, przekazując swoją energię, entuzjazm i nowoczesną wiedzę z zakresu nowych technologii oraz trendów społecznych.

*Wykorzystanie potencjału osób 50+ jako mentorów, edukatorów itp. to dziś ogromne wyzwanie. Współpracuję z wyższymi uczelniami w kraju i dostrzegam ogromną potrzebę włączenia doświadczonych przedsiębiorców do procesu uczenia studentów. Podobna sytuacja jest w szkolnictwie zawodowym. I w tym zakresie także system prawny jest sprzyjający. Mentorzy, edukatorzy w wieku 50+ wywodzący się z firm rodzinnych mogą wnieść swoje wieloletnie, często różnorodne doświadczenie i wpływać na losy zawodowe i edukacyjne uczniów i studentów poprzez swoją postawę i wartości: pracowitość, szacunek do pracownika, umiejętność radzenia sobie z porażkami i trudnościami zawodowymi, dzielenie się sukcesem. Oczywiście na potrzeby tego komentarza przyjmuję najbardziej pozytywny model wsparcia. Istotne w tym procesie powinno być także wzajemne uczenie się. Pokolenie starsze nie będzie mogło oddziaływać na młodsze, jeżeli nie pozna i nie zrozumie sposobu komunikacji młodzieży, szczególnie wykorzystania mediów społecznościowych. Tutaj ogromne znaczenie dla edukacji będą miały modele „peer to peer”.*

*Niestety, kluczowe staje się przekonanie przedsiębiorców do wyboru takiej drogi i kontynuowania swojej aktywności w tym obszarze. I tutaj pojawia się problem utrwalonego modelu „pracuje w mojej firmie aż mi na to siły pozwolą, a jeżeli już oddałem firmę, to rozpoczynam życie emeryta i nie utrzymuję na żadnym innym polu swojej aktywności zawodowej”.*



**Rafał Kunaszyk**  
Ekspert kluczowy  
LCK, członek Zarządu  
Inicjatywa Firm  
Rodzinnych

Zachwianie równowagi między życiem osobistym a zawodowym oraz niewystarczająca dbałość o zdrowie są typowe dla pracowników XXI wieku

Ze względu na szybkie tempo życia, długie godziny spędzane w pracy i podczas dojazdów do niej, stres towarzyszący codziennym obowiązkom, programy wspierające równowagę pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym mają w dzisiejszym świecie coraz większe znaczenie. *Work-life balance* (WLB) to umiejętne połączenie życia zawodowego i prywatnego, to również całościowe spojrzenie na pracownika, zadbanie o jego równowagę emocjonalną, komfort pracy oraz upewnienie się, że optymalnie wykorzystuje on swój wolny czas na wypoczynek. W przypadku pracowników 50+ dodatkowym czynnikiem, który powoduje wzrost znaczenia WLB, jest konieczność pogodzenia ról życiowych i społecznych, a z nimi obowiązków towarzyszących oraz często kwestii zdrowotnych. Dlatego też ważny jest dobór świadczeń oferowanych w ramach programów WLB, aby odpowiadały one potrzebom pracowników 50+.



*Kluczem do tego, by praca zawodowa przynosiła satysfakcję starzejącemu się pracownikowi, są przyjazne warunki pracy, zarówno jej środowisko fizyczne, intensywność pracy, organizacja, jak i długość czasu pracy, środowisko społeczne, stabilność zatrudnienia. Powyższe czynniki mają większą moc zachęcającą do wydłużenia aktywności zawodowej niż zachęty materialne w postaci premii. Dobra jakość pracy starszych pracowników zależy także od dobrej atmosfery w miejscu pracy, w którym starsi pracownicy czują się potrzebni, mogą przekazywać swoje doświadczenia młodszym pracownikom w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku.*

*Im pracownicy są bardziej narażeni na fizyczne czynniki ryzyka na stanowisku pracy, np. długie stanie i noszenie znacznych ciężarów, tym bardziej pracodawcy i związki zawodowe powinni przemyśleć to, w jaki sposób dostosować wymogi pracy do możliwości starzejącego się organizmu pracownika lub w jaki sposób stworzyć przyjazne stanowisko pracy. Przykładowo, jeśli starszy wiekiem kierowca nie może uczestniczyć w załadunku towaru na naczepę, gdzie trzeba spinać pasami towar, to pracodawca powinien powierzyć mu naczepę kontenerową, gdzie te czynności nie są wymagane. Starzejący się pracownik, z uwagi na mniejszą wydolność organizmu pojawiającą się wraz z wiekiem, powinien mieć dopasowane wymogi pracy, zadania do realizacji na stanowisku do swoich możliwości lub pomoc młodszych pracowników.*



Prof. zw. dr hab.  
Bogusława Urbaniak  
Uniwersytet Łódzki

Niezachowanie równowagi między życiem osobistym a życiem zawodowym skutkuje:

- 1) niższą motywacją do pracy,
- 2) szybszym zniechęceniem i symptomem wypalenia w pracy,
- 3) brakiem komfortu i higieny pracy,
- 4) wystąpieniem problemów emocjonalnych odbijających się na relacjach w pracy oraz w relacjach pracownik–klient,
- 5) wyższą absencją w pracy,
- 6) brakiem kreatywności w pracy.

## Promowanie koncepcji *Work-life balance*

Narzędziem MODELU STAY, nakierowanym na promowanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym, jest BALANCE, mający formę podręcznika coachingu zdrowia dla profesjonalistów w edukacji dorosłych. Narzędzie to wspiera osiągnięcie równowagi między pracą a życiem prywatnym poprzez wykorzystanie koncepcji salutogenezy. Każdy z modułów odnosi się do innego obszaru: mój styl, moje zasoby, ja, moje sieci powiązań, mój plan, mój potencjał, przez co pozwala kompleksowo zadbać o WLB.

Rekomendacja

14

*Companies and work organisations nowadays are dependent on well-trained, highly qualified, and motivated employees. At the same time, the potential of the workforce and its ability to develop have become the subject of a new understanding of health, which encompasses both physical and mental well-being, quality of life, and learning. From a salutogenic perspective, workplace health can be defined as the ability of the workforce to participate and be productive in a sustainable and meaningful way. Implementing a salutogenic approach at work requires keen employee involvement and interdisciplinary collaboration between all. A salutogenic organisation provides personal, social, and environmental resources (general resistance resources) that offer coherent (comprehensible, manageable, and meaningful) working experiences and sustainable organisational outcomes. It promotes the development of the capacities of employees from different age groups and employers to use these resources. Workplaces can be considered as complex ecological systems. Implementing a salutogenic intervention may be seen as a critical event in the history of a workplace system, leading to new structures of interaction, new resources, and individual, social and organisational learning. These types of outcomes are therefore of interest when a salutogenic approach in the workplace is being evaluated.*



**Catarina Miranda**  
Instituto de Soldadura  
e Qualidade (ISQ)  
Partner projektu

Konieczność zapewnienia dbałości o zdrowie nasila się wraz z wiekiem, co jest efektem naturalnych procesów fizjologicznych

Wraz z wiekiem nasila się potrzeba większej dbałości o zdrowie i zwiększa konieczność regeneracji w formie odpoczynku. Jest to efektem stanu zdrowia podlegającego naturalnym procesom fizjologii. Stąd też poprawa komfortu i higieny pracy, chociażby poprzez zapewnienie odpowiedniej liczby przerw i ergonomiczności stanowisk pracy, jest jednym z kluczowych działań na rzecz poprawy jakości pracy pracowników 50+. Zatrudnieni w MŚP podkreślali, że wszelkie działania dotyczące promocji WLB są wręcz niezbędne, zwłaszcza że po stronie pracodawców nie widzą dbałości o zdrowie pracowników.

Brak wystarczającej dbałości o zdrowie i zapewnienie komfortu w pracy generuje koszty po stronie przedsiębiorstwa w postaci:

- 1) zwiększenia absencji,
- 2) konieczności rozdysponowania wśród pracujących zadań niezrealizowanych przez nieobecnych pracowników,
- 3) trudności w planowaniu obciążenia pracą,
- 4) konieczności zapewnienia zastępowalności w przypadku choroby,
- 5) mniejszej efektywności pracy wykonywanej przez zmęczonych pracowników.

## Dbłość o zdrowie i higienę pracy wpływa na utrzymanie produktywności starszych pracowników, poprawia ich motywację i zadowolenie z wykonywanych zadań

Rekomendacja

15

Wytycznych w zakresie efektywnego dbania o zdrowie dostarcza narzędzie opierające się na modelu salutogenezy, a transferowane od partnerów ponadnarodowych projektu – BALANCE. Zawarte w podręczniku ćwiczenia mogą być z powodzeniem zastosowane jako prewencyjne szkolenia prozdrowotne, kładą bowiem nacisk na czynniki wspierające zdrowie psychospołeczne. W celu wzmocnienia zdrowia pracowników cennym uzupełnieniem mogłyby być pakiety medyczne, karnety sportowe, promocja kultury zdrowego odżywiania (np. poprzez wprowadzenie „owocowych piątek”) oraz zapewnienie elastycznych form zatrudnienia. Warto też zadbać o elastyczne dostosowywanie warunków pracy do zmniejszonej wydolności, kondycji i słabszego zdrowia pracowników dojrzałych. Kierownictwo może np. rozważać ich zwolnienie z pracy nocnej i zmianowej czy godzin nadliczbowych, ale może też zastosować podejście jednolite do wszystkich pracowników. Również analiza czynników higieny oraz wprowadzenie modelu Herzberga do przedsiębiorstwa sprzyjać będzie poprawie nastawienia do pracy pracowników 50+. Może poprawić warunki pracy związane z wykorzystaniem i dopasowaniem przestrzeni do potrzeb pracowników, zwiększyć ich efektywność przez wprowadzenie przerw i przyjęcie odpowiednich zasad dotyczących odpoczynku.

*Nowoczesne organizacje w świadomy i zaplanowany sposób dbają o rozwój kompetencji i talentów swoich pracowników. Nie uwzględniają jednak tego, że aby byli oni w stanie w pełni je wykorzystać, muszą dysponować odpowiednią siłą i energią do działania. To ona jest nieodzownym elementem ich codziennego funkcjonowania i warunkiem najlepszej efektywności – wysokiej odporności emocjonalnej, sprawności intelektualnej czy motywacji do pracy. Zarządzanie energią pracowników staje się jedną z niewielu skutecznych możliwości, jakie organizacje mają do dyspozycji w świecie szybko zachodzących zmian, bezlitosnych wymagań i nieustannej walki o talenty, powodowanej zmianami demograficznymi. Jest to swojego rodzaju metakompetencja XXI wieku, która warunkuje wysoką efektywność pracowników, a tym samym sukces działania samej organizacji.*



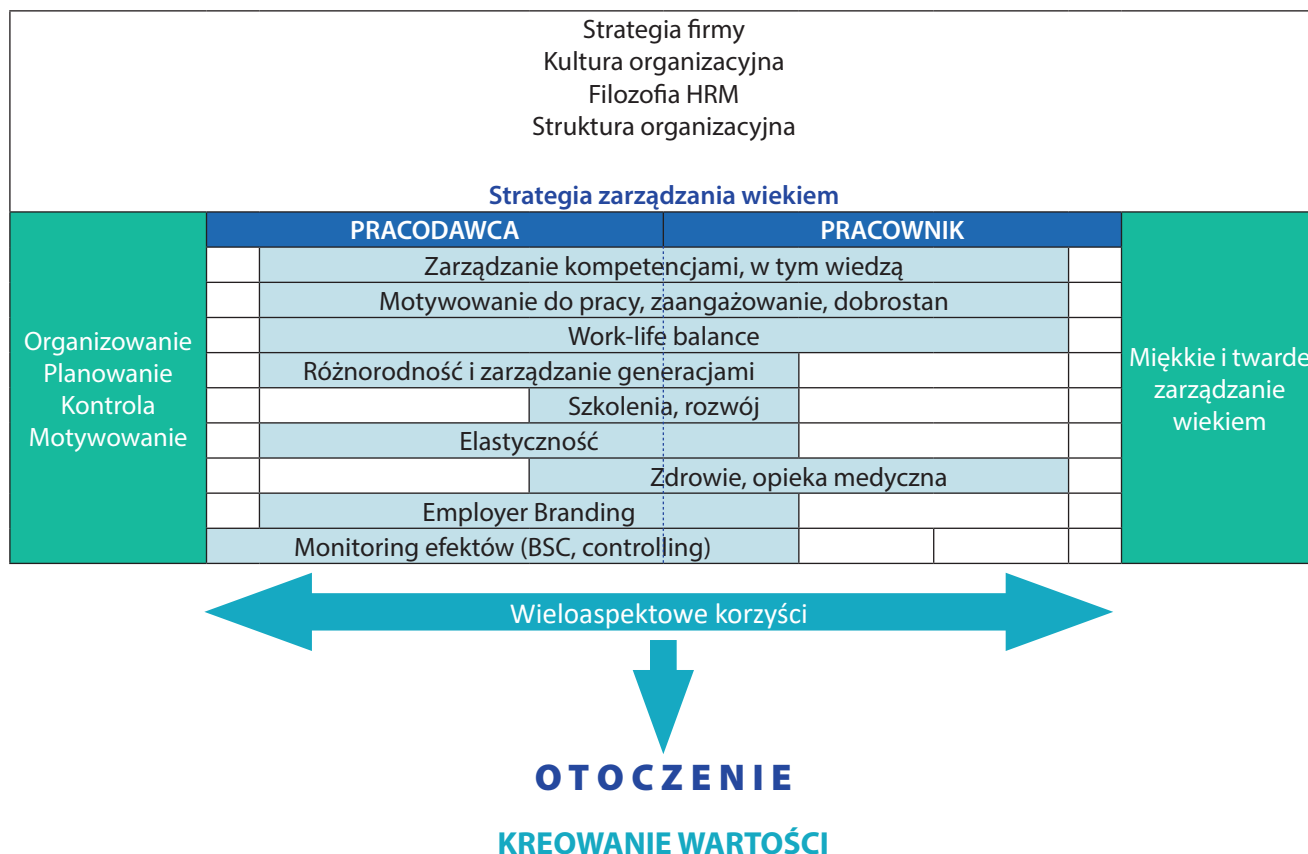
**Małgorzata Czernecka**  
Prezes Zarządu  
Human Power

### 4.2. Perspektywa otoczenia zewnętrznego MŚP

Ta część opracowania odnosi się przede wszystkim do zewnętrznych uwarunkowań programów i działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+, zwłaszcza w zakresie zarządzania wiekiem w firmach sektora MŚP. Proces zarządzania wiekiem, jako wieloaspektowy model oddziaływania na pracowników i ich zespoły, zobrazowano na rysunku 5. Ukazane na nim podejście stanowi autorskie opracowanie prof. Izabeli Warwas, będącej inicjatorką i współorganizatorką projektu STAY. W dolnej części schematu przedstawiono proces kreowania wartości dla interesariuszy, postrzegany jako nadrzędny cel wdrażania wszystkich działań z zakresu zarządzania wiekiem. Z kolei w jego górnej części symbolicznie zasygnalizowano wpływ otoczenia. Przyjęto

tutaj, że otoczenie wyciska piętno na organizacji za sprawą własnej dynamiki wynikającej z zachodzących w nim zmian, do których zaliczyć można: starzenie się społeczeństwa, globalizację, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, informatyzację. Organizacja niejako „przegląda się w lustrze” otoczenia, analizuje swoje mocne i słabe strony i tworzy strategię zarządzania wiekiem. Strategia ta jest z kolei silnie uwarunkowana strategią biznesową firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną oraz filozofią zarządzania zasobami ludzkimi. Obszary te należy traktować jako powiązane – wzajemnie się przenikające i wpływające na siebie.

## OTOCZENIE



Rysunek 5. **Model zarządzania wiekiem**

Źródło: Warwas I., *Esencja zarządzania wiekiem*, materiały wewnętrzne projektu STAY, 2019.

Uwzględnienie wpływu otoczenia na możliwość realizacji strategii zarządzania wiekiem w MŚP wywołuje konieczność zaangażowania licznych interesariuszy, którzy funkcjonują w tym szeroko rozumianym otoczeniu. Wnioski i rekomendacje zaprezentowane poniżej dotyczą w szczególności następujących podmiotów: instytucji otoczenia biznesu (IOB), związków zawodowych, władz samorządowych, mediów.

**Niewystarczające zaangażowanie IOB w działania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+**

IOB to ważni interesariusze, którzy powinni włączyć się aktywnie w promowanie koncepcji zarządzania wiekiem, edukowania przedsiębiorców w kierunku wykorzystania potencjału zawodowego starszych pracowników oraz przygotowania właścicieli i kierowników na zmiany demograficzne, które będą miały wpływ na kondycję firm. Wchodzą one w skład

bezpośredniego otoczenia MŚP i prowadzą działania skierowane na tworzenie, poszerzanie lub modyfikację słabszego niż w dużych przedsiębiorstwach, wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa. Z drugiej strony IOB to udziałowcy regionalnej polityki rozwoju, którzy mogą wpływać na podejmowane przez władze samorządowe decyzje strategiczne, zgłaszając swoje postulaty dotyczące kierunków i priorytetów rozwoju regionalnego. Ponadto IOB kooperują z instytucjami naukowo-badawczymi, dzięki czemu mają wiedzę o innowacyjnych rozwiązaniach, których wdrażanie do praktyki może wzmocnić konkurencyjność przedsiębiorstw i tym samym regionu. IOB to swego rodzaju lobby dostarczające decydentom rzetelnych informacji przydatnych w procesie tworzenia i wdrażania regionalnych strategii rozwoju.

*Wiele firm w ostatnim czasie zmaga się z problemem deficytu pracowników na rynku pracy. Pracodawcy dostrzegają realne wyzwania, jakie wynikają ze starzenia się społeczeństwa oraz konieczności wprowadzenia mechanizmów związanych z utrzymaniem aktywności zawodowej osób 50+. Jeszcze kilka lat temu problem zarządzania wiekiem dotyczył głównie naturalnej wymiany pokoleniowej pracowników. Dziś większość pracodawców świadomie poszukuje rozwiązań, które zapewnią płynność zatrudnienia. Doceniają procesy i narzędzia, które motywują do dłuższej aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia oraz zachęcają do współpracy międzypokoleniowej wewnątrz firmy. Podczas realizacji projektu odbyłam wiele rozmów i dyskusji na ten temat. Wymianie poglądów i spostrzeżeń nie było także końca w trakcie szkoleń czy indywidualnych konsultacji z doradcami. Dziś z całą pewnością mogę stwierdzić, że jako instytucja otoczenia biznesu, uczestnicząc w realizacji projektu, znacznie podnieśliśmy świadomość w tym obszarze wśród uczestników. Zyskaliśmy także narzędzia i doświadczenie, które bez wątpienia będziemy wykorzystywać w swojej dalszej działalności.*



**Mariola Grodnicka**  
Prezes Agencji Rozwoju  
Regionu Kutnowskiego SA,  
partner projektu

Diagnozy prowadzone w projekcie STAY na początku jego realizacji (na przełomie 2016 i 2017 r.) obejmowały m.in. zagadnienie roli otoczenia zewnętrznego w procesie wydłużania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Badania jakościowe przeprowadzono wśród przedstawicieli trzydziestu firm reprezentujących działalność handlowo-usługową, produkcyjną oraz usługi społeczne i komunalne. Rozmówców zapytano o wsparcie instytucji otoczenia biznesu w zakresie zarządzania wiekiem. Niestety, odpowiedzi wskazują na raczej niewielką świadomość działań realizowanych przez IOB. Po pierwsze, rozmówcy nie do końca wiedzieli, o jakie instytucje chodzi. Wskazywano na inkubatory przedsiębiorczości jako podmioty, które generują pomysły, jak aktywizować zawodowo osoby w wieku 50+. Podkreślano również działalność urzędów pracy – *słyszałam, że jest coś takiego w urzędzie pracy, że można dostać bezzwrotną pożyczkę na działalność gospodarczą [...] tylko kobiety od 35 do 45 roku, dla pracodawcy z kolei na organizowanie miejsca pracy* (mikrofirma produkcyjna, woj. zachodniopomorskie). Co ważne, respondenci nie byli w stanie wskazać działań IOB, z których korzystają lub chcieliby skorzystać w przyszłości. Podobnie respondenci pytani o rolę ośrodków innowacji i instytucji finansowych we wspieraniu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ nie udzielali konkretnych odpowiedzi (wymieniano dotację z urzędów pracy oraz z PARP, jednak nie wskazywano na żadne instrumenty finansowe skierowane wprost na utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+).



**Wniosek:** Przedstawiciele sektora MŚP nie mają wystarczającej wiedzy na temat aktywności IOB w obszarze działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Świadczy to zarówno o słabej promocji takich działań wśród firm z sektora MŚP, jak i o nadal niewielkiej aktywności większości IOB w działaniach na rzecz utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników.

## Sieci, współpraca i wymiana wiedzy

Rekomendacja

16

Konieczne jest propagowanie wiedzy na temat ekonomicznych skutków starzenia się społeczeństwa oraz zarządzania wiekiem wśród IOB i innych interesariuszy politycznych, społecznych i gospodarczych. Po pierwsze, chodzi o przekonanie samych instytucji otoczenia biznesu do zaangażowania się w działania na rzecz popularyzacji zarządzania wiekiem wśród MŚP. Rekomenduje się, aby IOB odgrywały istotną rolę w upowszechnianiu i promowaniu wśród przedsiębiorców postulatów i korzyści wynikających z wydłużania aktywności zawodowej osób 50+, zarządzania wiekiem i zaangażowania się w „srebrną gospodarkę”. Po drugie, IOB powinny być inicjatorami międzysektorowej współpracy na rzecz wydłużania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+ i upowszechniania dobrych praktyk z zakresu radzenia sobie z wyzwaniami demograficznymi.

*Przedsiębiorcy muszą dostrzegać szansę na rozwój w międzypokoleniowości. A że nie jest to łatwe, dostrzegam we własnej aktywności zawodowej. Istniejące stereotypy: młodzi to ludzie bez doświadczenia, nieumiejący brać odpowiedzialności, starsi zmęczeni życiem, „odcinający kupony” wcześniejszych sukcesów. Zmiana postaw wymaga także zmiany w procesie wzajemnego uczenia się. Do tego należy stworzyć warunki do wzajemnego uczenia się. Pokolenie starsze nie będzie mogło oddziaływać na młodsze, jeżeli nie pozna i nie zrozumie sposobu komunikacji młodzieży. A jak zachęcić do takiego działania? Przez współdziałanie środowisk akademickich, przedsiębiorców oraz organizacji pozarządowych. Z jednej strony społeczna kampania edukacyjna, z drugiej atrakcyjne programy studiów podyplomowych dla mentorów 50+.*



**Rafał Kunaszyk**  
Ekspert kluczowy  
LCK, członek Zarządu  
Inicjatywa Firm  
Rodzinnych

## Rozszerzenie oferty szkoleniowej IOB o problematykę zarządzania wiekiem

Rekomendacja

17

Badania projektu prowadzone wśród IOB wykazały, że instytucje te nie prowadziły do tej pory szkoleń z problematyki zarządzania wiekiem i utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+. Wobec tych wniosków rekomenduje się podjęcie tej tematyki w ramach działalności szkoleniowej instytucji otoczenia biznesu z wykorzystaniem kompendiów wiedzy oraz banków szkoleń i wdrożeń opracowanych w projekcie STAY.

Niska aktywność związków zawodowych w obszarze zarządzania wiekiem

Podczas badań diagnostycznych projektu STAY respondenci niewiele mogli powiedzieć na temat roli związków zawodowych we wspieraniu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+, ponieważ w ich jednostkach nie ma związków zawodowych. Przy okazji niektórzy wypowiadali swoje negatywne zdanie na temat związków zawodowych w ogóle: *Moje zdanie na temat związków zawodowych jest takie, że jest złe. To jest dla mnie organizacja, która nie do końca troszczy się o pracowników, uważam, że takich organizacji nie powinno być, powinno to funkcjonować w inny sposób, czyli egzekwowanie czy żądanie swoich praw powinno odbywać się nieco inaczej, niż to jest w związkach zawodowych (średniej wielkości firma produkcyjna, woj. wielkopolskie).* Tylko jeden respondent hipotetycznie wskazał, że ich rola może być bardzo duża, szczególnie w tych dużych zakładach: *[...] uważam, że powinny być i upominać się o kwestie dla osób, które wchodzą w ten zaawansowany wiek pracy [...]* (mikrofirma produkcyjno-handlowa, woj. małopolskie). W przypadku omawiania roli organizacji pracodawców we wspieraniu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+ sytuacja wyglądała podobnie. Załedwie jeden rozmówca wskazał, że: *„[...] to powinna być jedna z tych instytucji, która kreuje świadomość na temat zatrudniania osób 50+. Ona ma dostęp do pracodawców, a po drugie wie, że taka grupa społeczna może być korzyścią dla pracodawców”* (mikrofirma produkcyjno-handlowa, woj. małopolskie).

**Wniosek:** Przedstawiciele sektora MŚP nie mają wystarczającej wiedzy na temat aktywności związków zawodowych i korporacji pracodawców w obszarze działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Podobnie jak w przypadku IOB świadczy to zarówno o słabej promocji takich działań podejmowanych przez związki zawodowe i korporacje pracodawców wśród firm z sektora MŚP, jak i o niewielkim bezpośrednim zaangażowaniu tych podmiotów w działania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników.

## Rozwój dialogu społecznego

Rekomendacja

18

W zakresie zarządzania wiekiem w perspektywie makro istotne jest angażowanie sojuszników w postaci związków zawodowych, organizacji pracodawców, organizacji pozarządowych, reprezentantów sektora publicznego i mediów, mogą oni bowiem promować tę koncepcję w sektorze MŚP oraz skutecznie kreować pozytywny wizerunek pracowników w wieku 50+. Równie ważny jest udział związków zawodowych w projektowaniu i wdrażaniu programów zarządzania wiekiem w firmach (perspektywa mikro). Stworzenie programu na rzecz budowania szerokiej koalicji podmiotów promujących zarządzanie wiekiem powinno być organizowane przez już istniejące w Polsce strony dialogu społecznego.

Brak zainteresowania tematyką utrzymania zatrudnienia pracowników w wieku 50+ wśród władz samorządowych na poziomie regionalnym

W ramach działań diagnostycznych projektu STAY sporządzono ekspertyzę pt. *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy*. Zaprezentowano w niej rezultaty analizy treści szesnastu strategii rozwoju województw. Wynika z niej, że we wszystkich strategiach rozwoju zdiagnozowano złą i/lub pogarszającą się sytuację demograficzną. W niemal wszystkich strategiach (wyjątki: woj. opolskie, podlaskie, pomorskie i warmińsko-mazurskie) sytuacja demograficzna jest rozpatrywana jako negatywne uwarunkowanie dla prowadzenia polityki rozwoju. W analizach uwarun-

kowań strategicznych rozwoju regionu identyfikowano zjawisko starzejącego się społeczeństwa jako słabość lub zagrożenie. Projektowane działania na rzecz poprawy sytuacji demograficznej ukierunkowane były przede wszystkim na wsparcie rodzin, organizację opieki nad osobami zależnymi, rozbudowę instytucji opiekuńczych i wychowawczych. Jest to zapewne konsekwencją specyficznego postrzegania osób starszych przez projektantów regionalnej polityki rozwoju, którzy charakteryzowali w strategiach tę grupę jednolicie – jako seniorów wymagających wsparcia z systemu pomocy społecznej, projektując często wspólne przedsięwzięcia dla osób starszych i niepełnosprawnych. W analizowanych strategiach sporadycznie odwoływano się do założeń „srebrnej gospodarki” jako koncepcji rozwojowej w warunkach kryzysu demograficznego. Miało to miejsce w przypadku siedmiu województw (kujawsko-pomorskiego, lubuskiego, łódzkiego, podlaskiego, pomorskiego, wielkopolskiego i warmińsko-mazurskiego). W strategiach, w których wskazano na rozwój „srebrnej gospodarki”, nie rozpoznano specjalizacji regionalnych w jej ramach, co pozwoliłoby rozwijać wybrane segmenty „srebrnego rynku”.



*Through our dialogue with employers and union representatives, we were able to identify many ways in which social partners can work collaboratively to support older workers in maintaining employability while also enhancing the career prospects of younger workers. Social partnership can occur not just at the organisational or national levels but also within workplaces to develop bespoke approaches to work and retirement which meet the needs of employees. For employers and union representatives who are interested in starting a dialogue, social partners with whom we spoke to had the following recommendations:*

- Identify opportunities for mutually beneficial outcomes: Both employees and managers need to see the benefits of collaboration in order to engage in dialogue on active ageing. According to the union representatives with whom we spoke, employees are unlikely to engage in a discussion if they feel that active ageing is just about taking away their right to retire.*
- Balance the interests of older and younger workers. Extending working life does not mean older workers will crowd out younger ones. Through programmes like mentoring, phased retirement and knowledge management, older workers can support younger ones in transitioning into high skilled well paid jobs.*
- Find tangible outcomes: Social partners with whom we spoke said that key to sustaining collaborative work was creating real outcomes which benefit employees and improve management processes in short and medium terms*
- Explore solutions which have been applied in other workplaces. Shared learning can help facilitate social dialogue. This is why as a part of the project, we are developing a community of practice in order to facilitate dialogue between organisations so that good practice can be shared as it is developed.*
- Remember that active ageing is not about working longer but giving more choices about work in later life. The key to effectively managing age is to develop bespoke approaches to work and retirement which meet the organisational needs of the business while enhancing the quality of life for the individual.*



**Prof. Matt Flynn**  
University of Hull  
Centre for Research  
on Older Workers  
Partner projektu

We wszystkich strategiach IOB są wskazywane jako ważne podmioty wspierające rozwój przedsiębiorczości regionalnej. W kontekście starzejących się zasobów pracy nie została podkreślona ich rola w upowszechnianiu i promowaniu wydłużania aktywności zawodowej osób 50+, „srebrnej gospodarki” i zarządzania wiekiem wśród przedsiębiorców.

#### **Wnioski:**

1. Problem starzejącego się społeczeństwa jest dostrzegany przez decydentów na poziomie regionalnym, jednak nie jest on łączony z wyzwaniami rynku pracy. Z przeglądu regionalnych strategii rozwoju wynika, że jedynie w dwóch województwach – łódzkim i opolskim – zauważono potrzebę działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+. Jednak i w tych województwach nie wskazano konkretnych przedsięwzięć w tym zakresie.

2. Wdrażanie „srebrnej gospodarki” jako elementu strategii rozwojowej regionu jest dostrzegane w strategiach rozwoju siedmiu województw, jednak w dokumentach tych nie sformułowano żadnych wytycznych i działań z zakresu realizacji tej koncepcji.
3. Grupa osób starszych jest postrzegana w strategiach regionalnych jako homogeniczna – złożona przede wszystkim z najstarszych seniorów, wymagających stałej opieki. W ślad za tym projektowane są przede wszystkim działania na rzecz wzmocnienia systemu opiekuńczego, co skutkuje deficytem działań na rzecz aktywnych zawodowo i sprawnych seniorów.

*„Srebrna gospodarka” to stosunkowo nowy temat. Jej nazwa wywodzi się od „srebrnego” koloru włosów. Jest ona działalnością gospodarczą mającą na celu zaspokojenie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia się społeczeństwa – nie tylko starzejących się pracowników, ale również klientów. W kontekście tych zmieniających się potrzeb prognozowany jest rozwój rynku medycznego, farmaceutycznego i kosmetycznego, mody, odzieży i obuwia, ubezpieczeń czy żywności. Uwzględnienie potrzeb starszych konsumentów wymaga zastosowania robotyzacji i automatyzacji wspierającej poprawę jakości ich codziennego życia. W konsekwencji chodzi o aktywne i zdrowe starzenie się.*

*Prawdziwe myślenie w kategoriach „srebrnej gospodarki” zaczyna się wówczas, gdy nastąpi objęcie działaniami nie tylko dojrzałych wiekowo konsumentów czy pracowników, ale również grup i organizacji, które mają do czynienia z osobami starszymi. W centrum zainteresowania „srebrnej gospodarki” stoją w tym ujęciu: związki zawodowe, pracodawcy, firmy szkoleniowe i konsultingowe, instytucje rynku pracy, administracja różnych szczebli, organizacje pozarządowe.*



dr hab. Izabela Warwas,  
prof. UŁ  
Trener STAY,  
Uniwersytet Łódzki

## Upowszechnianie wiedzy na temat konsekwencji wyzwań demograficznych dla regionalnych rynków pracy wśród przedstawicieli samorządu województwa

Rekomendacja

20

Istotne jest zaangażowanie decydentów określających kształt polityki i strategii regionalnej w działania na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+. W szczególności chodzi o samorząd województwa, dysponujący nie tylko własnymi środkami budżetowymi, ale zarządzający środkami funduszy strukturalnych UE na poziomie regionu. Jego potencjalną rolą jest promowanie działań na rzecz rozwoju „srebrnej gospodarki” jako inteligentnej specjalizacji regionalnej lub koncepcji odpowiadającej na wyzwania demograficzne. Rekomenduje się, by IOB, jako podmioty reprezentujące sektor MŚP, odgrywały istotną rolę w upowszechnianiu i promowaniu wśród władz samorządowych korzyści wynikających z wydłużania aktywności zawodowej osób 50+, zarządzania wiekiem i zaangażowania się w „srebrną gospodarkę”. W dłuższej perspektywie czasowej może to doprowadzić do pozyskania istotnego interesariusza działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, jakim są władze samorządu wo-

jewództwa. W rezultacie przyczyni się to do popularyzowania podejścia wypracowanego w ramach projektu STAY wśród wszystkich podmiotów zaangażowanych w regionalną politykę rozwoju.

*Public employment policies should adapt to the challenge of demographic change. For instance, while the classical job agency model tries to activate people who are out of the labour market, they could rather pursue 'career policies'. This would mean regular meetings, such as mid-career assessments, to evaluate a workers' skills needs and eventual occupational risks to his or her health in the long run. This way, public employment agencies could advise on how to reorient careers before it is too late.*

*Investment into skills and reskilling has somewhat increased in the recent years, driven by numerous Recommendations from the European level and an adaptation of European Social and Investment Funds towards investing in skills. The current discussion on the 'European Social Fund Plus' go into this direction. However, there is not too much changing on the ground. Workers in the platform economy or workers in SMEs and on short-term contracts have no access to employer-provided training. If employers provide training, they tend to focus on the needs of the highly-skilled, rather than engaging in broad upskilling. Therefore, a stronger public initiative is needed to target especially low-skilled workers. [...]*



**Philippe Seidel Leroy**  
Policy and EP Liaison  
Officer  
Age Platform Europe

## Diagnozowanie potrzeb oraz projektowanie działań zorientowanych na rozwój „srebrnej gospodarki” i wykorzystanie potencjału pracowników 50+ w strategiach regionalnych

Rekomendacja

**21**

Na poziomie samorządu województwa wskazane jest diagnozowanie potrzeb i potencjałów starzejącego się społeczeństwa regionu (zarówno w aspekcie popytu na produkty i usługi, podaży tych usług i produktów, jak i określania wskaźnika siły nabywczej osób starszych w skali regionu) oraz projektowanie konkretnych przedsięwzięć w zakresie rozwoju „srebrnej gospodarki” i utrzymania aktywności zawodowej pracowników w wieku 50+. Działania te powinny uwzględniać różnorodność osób starszych. W przypadku zdiagnozowania znaczącego potencjału „srebrnej gospodarki” w województwie, postuluje się włączenie jej do systemu inteligentnych specjalizacji regionalnych. Niezbędna jest tutaj współpraca urzędów marszałkowskich, IOB oraz jednostek organizacyjnych samorządu województwa odpowiedzialnych za koordynację regionalnej polityki rynku pracy i regionalnej polityki społecznej, tj. wojewódzkich urzędów pracy i regionalnych ośrodków/centrów polityki społecznej.

*Powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy powinny przeformułować swoje działanie, tak aby w większym stopniu podtrzymywać zatrudnienie starszych osób już pracujących. Publiczne służby zatrudnienia powinny w większym zakresie wspomagać podnoszenie kwalifikacji osób pracujących w celu dłuższego zatrudnienia u obecnego pracodawcy, jak i wspomagać te osoby, które poszukują innego, lepszego pracodawcy.*

*WUP powinny w szerszym stopniu prowadzić również działania informujące pracodawców o przyszłej sytuacji na rynku pracy i dostępnych instrumentach zmniejszających spodziewane braki pracowników. Rozwijanie świadomości potrzeby wdrażania zarządzania wiekiem powinno współwystępować z ułatwianiem dostępu do informacji o tym, jakie w miarę proste i niekosztowne działania w tym zakresie pracodawcy – niezależnie od wielkości firmy – mogą wdrożyć.*



dr hab. Piotr Szukalski,  
prof. UŁ  
Uniwersytet Łódzki

## Ko-kreacja dla rozwoju srebrnej gospodarki

W ramach rozwoju srebrnej gospodarki należy podjąć działania wewnątrzorganizacyjne na rzecz tworzenia profesjonalnych zespołów starszych pracowników (ekspertów), którzy specjalizowaliby się w obsłudze klientów w wieku 50+ oraz w projektowaniu produktów i usług dla konsumentów z tej grupy wiekowej. Promocja tego typu działań podejmowanych przez MŚP powinna być realizowana przez interesariuszy otoczenia zewnętrznego.

Rekomendacja

**22**

## Promocja i upowszechnianie modelowych rozwiązań projektu STAY

Uruchomione w ramach projektu CKK STAY powinno stanowić trwałą płaszczyznę współpracy między MŚP a ich otoczeniem: IOB, władzami regionalnymi i lokalnymi, organizacjami pozarządowymi i związkami zawodowymi oraz trenerami, pracownikami merytorycznymi i ekspertami projektu, tak aby ułatwić transfer wiedzy do wszystkich podmiotów tworzących system wsparcia zarządzania wiekiem w firmach z sektora MŚP oraz stymulować rozwój „srebrnej gospodarki”. Produkty i rezultaty projektu powinny być traktowane jako modelowe rozwiązania upowszechniane wśród interesariuszy w ramach działalności CKK STAY na Uniwersytecie Łódzkim. Zadanie to powinno być realizowane w ramach współpracy UŁ, IOB i władz samorządowych.

Rekomendacja

**23**



*Nasze społeczeństwo starzeje się, w najbliższych latach co drugi Polak będzie miał więcej niż czterdzieści dziewięć lat. Za zmianami w strukturze demograficznej powinny podążać produkty i usługi. Jednak jak na razie niewiele firm myśli o szansach związanych ze „srebrną gospodarką” oraz ma świadomość zmian, które dzieją się obecnie i które czekają nas w najbliższych latach. Dlatego podczas szkoleń warto pokazywać, jak będzie ewoluować struktura demograficzna w Polsce i na rynku lokalnym i jaki to będzie miało wpływ na firmy. Dobrze jest również prowadzić dyskusję wokół tematów: „kto jest obecnie klientem?” i „jak będzie zmieniał się ich wiek?”, „czy obsługujący klientów są w podobnym do nich wieku?”, „Jak będzie się zmieniał wiek klientów naszej firmy w najbliższych latach?”, „co wiecie o klientach 50+?”, „w jaki sposób możecie przyciągnąć klientów 50+ oraz zapewnić sobie ich lojalność i zaangażowanie?”, „jak rynek produktów i usług uwzględnia potrzeby i możliwości klienta 70+?”, „jaką rolę do odegrania w «srebrnej gospodarce» mają pracownicy 50+?”. Warto również pokazywać obszary „srebrnej gospodarki”, które mogą wiązać się np. z zagospodarowaniem czasu wolnego klientów 50+, dbaniem o zdrowie i wygląd, zapewnieniem jak najdłużej samodzielności.*



**Patrycja Woszczyk**  
Trener STAY

#### Ageizm, stereotypy i dyskryminacja ze względu na wiek

Poważną przeszkodą w działaniach na rzecz utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ jest ageizm oraz towarzyszące mu stereotypy i dyskryminacja w miejscu pracy. Według E. Gross-Gołackiej dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm) opiera się na przekonaniu, że jedna kategoria wiekowa jest gorsza od innych, co powoduje coraz bardziej skomplikowaną sytuację społeczno-zawodową starszych pracowników, w tym coraz większe zniechęcenie do poszukiwania możliwości dalszego zatrudnienia (Smusz-Kulesza, 2013). Negatywne stereotypy dotyczące wieku mogą prowadzić do dyskryminacji starszych pracowników na kilka sposobów, nie tylko poprzez mniejsze szanse na zatrudnienie, ale także mniejsze możliwości uczenia się, rozwoju i awansu (Weber i in., 2019).

Badania nad tymi zjawiskami skupiają się przede wszystkim na relacjach i narracjach kierowników i osób odpowiedzialnych za zatrudnienie (McVittie i in., 2003; Riach, 2007), a rzadko obejmują samych starszych pracowników, przy czym ci ostatni często przedstawiani są jako bierni odbiorcy presji dyskursywnej i gier politycznych realizowanych poza nimi. Istnieją jednak badania ujawniające aktywną rolę starszych pracowników jako nieoczekiwanych czynników ich marginalizacji. W opracowaniu autorstwa Ainsworth i Hardy (2009) wykazano, że jednostki aktywnie przeciwstawiają się naciskom dyskryminacyjnym za pomocą trzech kluczowych mechanizmów: uczestnictwa, współpracy i tłumaczenia. Badanie pokazuje, w jaki sposób uczestnicząc w dyskusji, starsi pracownicy nieumyślnie brną w ślepą uliczkę budowania własnej tożsamości (Ainsworth, Hardy, 2009, s. 1224). Takie bezpośrednie uczestnictwo w dyskusji skutkuje bowiem dalszym podważaniem autorytetu starszych pracowników. Do podobnych wniosków mogą prowadzić badania ewaluacyjne i diagnostyczne projektu STAY. Z badań jakościowych prowadzonych w fazie diagnostycznej projektu wyłania się całe spektrum stereotypów związanych z pracownikami w wieku 50+. Nie przywołujemy w tym miejscu ich szczegółowego wykazu, stanowiłoby to bowiem swego rodzaju promocję stereotypów, a w efekcie mogłoby dodatkowo spotęgować siłę ich działania. Co ważne, pracownicy w wieku 50+ uczestniczący w projekcie wskazywali na deficyt wiary we własne możliwości i brak świadomości własnego potencjału jako podstawowe powody zaangażowania się w projekt. Do udziału w szkoleniach w dużym stopniu motywowała ich właśnie chęć odkrycia swojego potencjału, przekonania się o własnej produktywności i możliwościach zawodowych.



*Good idea is the collective approach to overcoming the problems individuals face in gaining work in later life, by creating a club context in which they will be helped and inspired to tackle the barriers they face. We propose the "workability club." The core of the idea was that for older people, social relationships and peer support are crucial ingredients of a successful back to work programme. We aimed to overcome the deficiencies of the standard work programme approach which ignored the age and generation specific psychological and cultural factors that contributed to under-performance of older people in the labour. The "work ability house" was derived in the Finnish Institute for Occupational Health and has been widely used in projecting a workability approach to employers.*



**dr Chris Ball**  
Newcastle University  
Centre for Research  
on Older Workers  
Age Platform

**Wniosek:** Funkcjonuje wiele negatywnych stereotypów związanych ze starszymi pracownikami, przy stosunkowo nielicznych i mało popularnych poglądach na temat potencjału osób z tej grupy wiekowej. Zaangażowanie jedynie pracowników 50+ w walkę ze stereotypami może dodatkowo pogłębić ich trudną sytuację w miejscu pracy, przez nadmierną koncentrację na i tak już popularnych przekonaniach i poglądach, którym będą starać się przeciwstawić.

**Wniosek:** Negatywne stereotypy związane z wiekiem w miejscu pracy mogą prowadzić do mniejszego zainteresowania inwestycjami w potencjał pracowników w wieku 50+. Oznacza to, że tej kategorii wiekowej relatywnie rzadziej proponuje się udział w szkoleniach, jednak równocześnie sami pracownicy w wieku 50+ nierzadko doświadczający dyskryminacji, nie dostrzegają w pełni swojego potencjału.

## Polityka na rzecz różnorodności i niedyskryminacji

Rekomendacja

**24**

Rekomendujemy, podobnie jak badacze zagraniczni (por. np. Spedale, 2018), opracowywanie i wdrażanie polityk ukierunkowanych na konkretny wymiar nierówności, takich jak np. przepisy promujące udział starszych pracowników w rynku pracy i szkolenia dotyczące różnorodności. W polityce, podobnie jak w badaniach naukowych, należy oczekiwać większej wrażliwości na złożoność nierówności. Jak podkreślano, strategie regionalne opracowywane przez samorząd województwa nie respektują tej zasady, traktując osoby starsze jako grupę homogeniczną, z reguły nieaktywną zawodowo i zależną od publicznego systemu wsparcia.

## Media na rzecz różnorodności i niedyskryminacji

Rekomendacja

**25**

Niezbędne są działania na rzecz upowszechniania pozytywnego wizerunku starszych pracowników, ich potencjałów oraz innych, wynikających z procesów demograficznych, powodów utrzymywania ich aktywności zawodowej. Potrzeba szerokich kampanii społecznych. Należy także informować o zasadach funkcjonującego w Polsce systemu ubezpieczeń emerytalnych, wskazując na ekonomiczne przesłanki wydłużania aktywności zawodowej starszych pracowników.

Działania te powinny mieć formę zorganizowanej kampanii informacyjno-promocyjnej realizowanej ze środków rządowych. Istotne jest także promowanie wizerunku osób starszych przeciwstawnego do popularnych w społeczeństwie stereotypów. Ważne, by w mediach (publicznych, prywatnych, społecznościowych) pokazywać osoby starsze jako aktywne, pracujące, szczęśliwe i posiadające wartościową wiedzę możliwą do wykorzystania w życiu osobistym i w pracy. Sojusznikiem w tego typu działaniach powinny być uniwersytety trzeciego wieku oraz sami pracownicy w wieku 50+.

## Wzmocnienie samooceny i stworzenie warunków do rozwoju zawodowego pracowników w wieku 50+

Rekomendacja

26

Tworząc ofertę szkoleniową, należy wziąć pod uwagę potrzeby starszych pracowników. Programy szkoleniowe powinny uwzględniać następujące zagadnienia: równowaga praca–życie, samoocena, trening asertywności, rozwój kompetencji interpersonalnych, bilans atutów i słabości. Działanie te powinny być organizowane przez właścicieli i menedżerów firm z sektora MŚP, instytucje szkoleniowe, instytucje otoczenia biznesu.

*W mojej opinii, żeby móc zatrzymać osobę w wieku 50+ w firmie na dłużej, ona sama musi chcieć zostać. Jeśli ma to miejsce, warto stosować dodatkowe instrumenty wsparcia, które ją do tego zmotywują. Niestety, sytuacja jest taka, że osoby, które zbliżają się do wieku emerytalnego, często myślą o tym, żeby przejść na emeryturę tak szybko, jak to będzie możliwe i wtedy trudno jest zmienić ich tor myślenia. Jakie są tego powody? W większości przypadków za takim podejściem stoi to, że pracownicy ci nie czują się w firmie potrzebni, nie czują się doceniani, są przemęczeni, wypaleni zawodowo, nie mają wizji, że mogliby zostać dłużej, bo wokół pracują młodszy. I wówczas kwestia wyższej emerytury w przyszłości jest dla nich kwestią drugorzędną. Wydaje się, że chodzi tu głównie o sposoby zarządzania i warunki pracy. Chcąc wydłużyć aktywność zawodową osób 50+, nie należy adresować jakichś specjalnych instrumentów wsparcia tylko do tej grupy osób, ponieważ proces zmiany świadomości ludzi jest czasochłonny. Podsumowując, uważamy, że aby pięćdziesięciolatek zaczął myśleć o tym, że chce pracować jak najdłużej, należy mu stworzyć odpowiednie warunki pracy na długo, zanim osiągnie wiek 50+. Nie chodzi przy tym tylko o kwestie materialne, ale przede wszystkim o sposoby zarządzania ludźmi. I tu ogromna rola przedsiębiorców/właścicieli/menedżerów.*



Izabela Krajewska-Ciska  
Animatorek projektu STAY,  
Agencja Rozwoju Regionu  
Kutnowskiego SA

Zbyt słabe zainteresowanie instytucji szkoleniowych zarządzaniem wiekiem, związane z nieuświadomieniem takiej potrzeby wśród pracodawców

Na rynku szkoleniowym istnieje obecnie nisza w zakresie oferty ukierunkowanej na podnoszenie kompetencji w zarządzaniu dojrzałymi pracownikami. Przedstawiciele instytucji szkoleniowych, uczestnicy FGI zrealizowanych w projekcie STAY, nie prowadzą szko-

leń z zakresu zarządzania wiekiem, tym bardziej rzadko prowadzą dedykowane MŚP szkolenia tego typu. W szkoleniach dotyczących umiejętności kierowniczych, ZZL lub zarządzania zmianą pojawiają się jedynie wątki z zakresu zarządzania wiekiem i różnorodnością. Przegląd baz usług szkoleniowych potwierdza, że szkoleń z zarządzania wiekiem nie ma w Polsce zbyt wiele. Wiąże się to w pewnym stopniu z brakiem popytu, zwłaszcza ze strony mniejszych przedsiębiorstw, ale też z ogólnie słabym zainteresowaniem szkoleniami przez mniejsze firmy. Poza sygnalizowanym problemem może to być również wynik niedostatecznego przygotowania trenerów w tym ciągle słabo upowszechnionym obszarze.

Uczestnicy spotkań konsultacyjnych i eksperckich w MŚP potwierdzili, że włączenie instytucji szkoleniowych jako ważnego ogniwa MODELU STAY jest bardzo dobrym pomysłem. Pozytywnie oceniono także ideę opracowania kompendium dedykowanego tej grupie. W trakcie jednego ze spotkań eksperckich (mała firma) zwrócono uwagę, że kompendium powinno zawierać informacje, z których będzie jasno wynikać, że nie należy traktować pracowników 50+ jako specjalnej grupy szkoleniowej, o mniejszych możliwościach poznawczych. W tym miejscu osoby biorące udział w spotkaniu odniosły się do własnych doświadczeń, z których wynikało, że programy szkoleniowe dla osób 50+ są upraszczane i mniej zaawansowane. Jak zauważył jeden z uczestników, szkolenia dla tej grupy powinny być przygotowywane tak jak dla „normalnych ludzi”. W trakcie jednego ze spotkań konsultacyjnych zakwestionowano natomiast użyteczność szkoleń prowadzonych przez firmy zewnętrzne (co wynikało z dotychczasowych nie najlepszych doświadczeń szkoleniowych osób biorących udział w spotkaniu).

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych podkreślali, że kadra zarządzająca MŚP chętnie szkoli się w zakresie zarządzania zespołem, zarządzania zmianami, motywowania, komunikowania się. Pracodawcy zgłaszali również swoje zapotrzebowanie na szkolenia na temat dostosowania warunków pracy do możliwości pracownika, przeniesienia go na inne stanowisko. Proponowana oferta szkoleń w ramach STAY powinna znaleźć zainteresowanie u kadry zarządzającej MŚP, uwzględnia bowiem wyżej wymienione obszary, a przy tym jest wyspecyfikowana na potrzeby pracowników 50+.

Potrzeby szkoleniowe pracowników 50+ obejmują zwłaszcza kształtowanie ich postaw wobec utrzymania aktywności zawodowej: budowania otwartości na zmiany, podnoszenia poziomu kreatywności, kształtowania odporności na stres, przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, asertywności i budowania poczucia własnej wartości oraz powiązanej z powyższymi autoprezentacji. Zaznaczyć przy tym należy, że pracodawcy MŚP zatrudniający osoby w wieku 50+ zdecydowanie przełamują stereotyp pracownika „odpornego na wiedzę”, niechętnie podejmującego kształcenie i trudno przyswajającego wiedzę.

*Spora część pracodawców nie uświadamia sobie, jak (szczególnie w zarządzaniu wiekiem) ważny jest aspekt wzmacniania motywacji pracowników 50+. Odpowiednie podejście w tym zakresie może bowiem przynieść widoczne efekty w postaci wzmacniania u pracowników identyfikacji z firmą, budowania na rynku marki/opinii solidnego pracodawcy oraz w ostatecznym rozrachunku przełożyć się na realne efekty biznesowe. W związku z powyższym z mojej perspektywy kluczową wskazówką jest zasugerowanie właścicielom firm z sektora MŚP, osobom odpowiedzialnym za politykę personalną, by dokładnie przyjrzeć się obszarowi związanemu z lepszym wykorzystywaniem potencjału swoich pracowników po pięćdziesiątym roku życia. Mogą to uczynić między innymi przez zwiększanie możliwości ich partycypacji w życiu przedsiębiorstwa, bo w większości przypadków to właśnie wyżej wymieniona grupa pracowników, dzięki zgromadzonemu już kapitałowi intelektualnemu, niejednokrotnie posiada bardzo ciekawe pomysły, które mogą się przyczynić do tego, aby przedsiębiorstwo wciąż budowało na rynku swoją przewagę konkurencyjną.*



**Magdalena  
Turowska-Kwapisz**  
Trener STAY

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych mają zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia w pracy szkoleniowej z osobami dojrzałymi. Z jednej strony podkreślają ich pogodę ducha, brak roszczeniowości, motywację do rozwoju; z drugiej zauważają, że zdarza się, iż „trzeba prowadzić ich za rączkę, wszystko im zapewnić” lub uczestniczą oni w szkoleniach tylko po to, by „dostać papiery”. Wyraźnie należy podkreślić, że podnoszenie kompetencji osób 50+ powinno odwoływać się do ich doświadczeń. Doskonale sprawdzi się w ich przypadku coaching. Warto, aby z coachingu korzystali również menedżerowie i pracownicy HR w swoich relacjach z pracownikami 50+, a to wymaga przygotowania ich do prowadzenia tego typu działań.

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych podkreślają przy tym, że warto wspierać współpracę pracodawców i instytucji otoczenia biznesu w tym zakresie. Należy uświadamiać pracodawcom potencjał pracowników 50+ dla organizacji i możliwości jego wykorzystania przez programy mentoringowe itp. Wydaje się, że również w przypadku przedstawicieli instytucji szkoleniowych wskazane jest prowadzenie działań upowszechniających zarządzanie wiekiem, „silver economy”, przeciwdziałanie stereotypowemu postrzeganiu pracowników 50+. Opracowane w projekcie *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, jak również publikacja *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY* stanowiąc będą istotne instrumenty wsparcia w tym zakresie.

## Upowszechnienie zarządzania wiekiem wymaga szerszego zaangażowania instytucji szkoleniowych w tym obszarze

Rekomendacja

**27**

MODEL STAY przewiduje wsparcie w zakresie działań służących utrzymaniu aktywności zawodowej nie tylko samych pracodawców, ale też przedstawicieli instytucji szkoleniowych. Istotne jest również włączenie trenerów Akademii, jako grupy wspomagającej, w cały proces wypracowywania modelu – od etapu przygotowania MODELU, poprzez jego testowanie, wypracowywanie wersji skorygowanej, wdrażanie, a następnie przedstawienie rekomendacji. Trenerzy Akademii STAY współpracowali z zespołem projektu

na etapie przygotowywania kompendiów, jak również opracowania ostatecznej koncepcji poszczególnych Akademii.

W opinii uczestników Akademii, trenerzy stanowili jeden z najważniejszych atutów szkoleń Akademii – ceniono ich za wysokie kompetencje trenerskie (potrafili „wyciągnąć” z uczestników to, co najlepsze) i bardzo dobre przygotowanie merytoryczne. Z pewnością doświadczenie w pracy trenerskiej pozwoliło na synergiczne uzyskanie wiedzy na temat podejścia do osób 50+ w projekcie STAY. Należy przy tym zaznaczyć, że nie znalazło poparcia twierdzenie, aby to starsi wiekiem trenerzy lepiej radzili sobie z prowadzeniem szkoleń dla osób dojrzałych.

Przed rozpoczęciem Akademii STAY w ramach projektu przeprowadzono *Train the Trainers* dla trenerów wyłonionych w wyniku procesu rekrutacji, przyjmując w nim otwartą formułę włączającą. Trenerzy zostali zapoznani z opracowanymi w zespole projektu założeniami poszczególnych bloków szkoleniowych i bazując na własnych zasobach, wypracowywali konkretne scenariusze szkoleń poszczególnych Akademii. Podkreślenia wymaga fakt, że takie działanie przyniosło efekty w postaci większej identyfikacji trenerów z projektem oraz ich integracji. Z perspektywy długofalowej, na etapie wdrażania MODELU STAY przez instytucje szkoleniowe po zakończeniu realizacji projektu, zaleca się utrzymanie przyjętych założeń dotyczących naboru i szkolenia trenerów. Stała grupa zrekrutowanych na podstawie wysokich kryteriów trenerów powinna ukończyć szkolenie *Train the Trainers*, co umożliwi lepsze rozpoznanie specyfiki Akademii STAY.

## Zmiana podejścia do szkoleń pracowników 50+ przez instytucje szkoleniowe

Rekomendacja

28

Uczestnicy spotkań konsultacyjnych w MŚP, jak również wywiadów indywidualnych z pracodawcami zwracali uwagę na to, że mają złe doświadczenia z firmami szkoleniowymi, co powoduje niechęć do uczestniczenia w kolejnych. Co więcej, w przypadku pracowników 50+, ale i menedżerów pojawia się często pytanie „Czego ja się tam nowego dowiem?”. Przełamywanie oporu wynikającego z tych przesłanek jest niezwykle ważne z punktu widzenia upowszechnienia działań Akademii STAY.

Z drugiej strony ważna jest poprawa standardów pracy trenerów i szkoleniowców, wyczerpiecie na kwestie związane z wiekiem. W szczególności chodzi tu o wyczerpiecie na kwestie potrzeb i oczekiwań, ale też o nieszufladkowanie osób 50+. Ważne jest również, aby nie traktować ich jako „specjalnej grupy szkoleniowej, o mniejszych możliwościach poznawczych”. „Szkolenia kierowane do osób 50+ powinny być przygotowane jak dla normalnych ludzi.”

Inną kwestią jest to, że szkolenia zaplanowane w projekcie wymagają zaangażowania w tematykę aktywności zawodowej osób 50+ i ich uczestników już na starcie. Pełny cykl szkoleń gwarantuje najlepsze rezultaty, niemniej jednak jest mocno obciążający dla uczestników (96 godzin, 4 zjazdy weekendowe, po 12 godzin każdy). Dlatego w MODELU STAY rozważono możliwość zastosowania tylko wybranych składowych PAKIETU STAY, w tym ograniczenie zakresu szkoleń. W związku z tym w *Banku ćwiczeń STAY* zwracano uwagę, czy dane ćwiczenie może być ewentualnie wykorzystane w ramach innego niż wstępnie przewidywano bloku szkoleniowego (na wypadek, gdyby blok ten został pominięty).

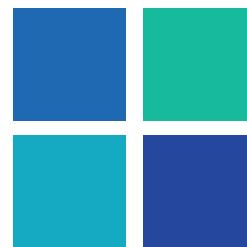
Z powodu tego, że menedżerowie zwykle nie mają zbyt wiele wolnego czasu, warto zastanowić się nad szkoleniami w ramach krótkich modułów, w tym filmów czy krótkich



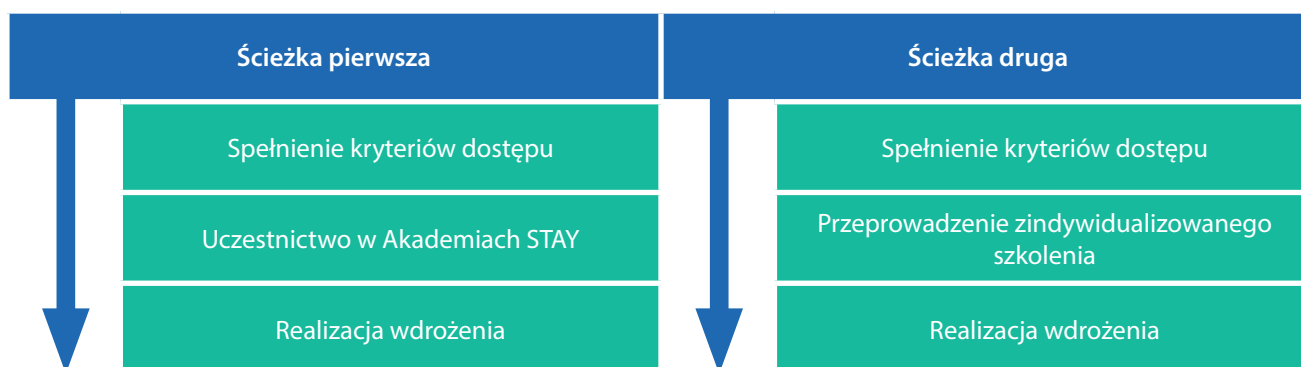
wypowiedzi udostępnianych w internecie. Jak już podkreślano, również takie produkty oferuje pakiet narzędzi MODELU STAY.

Generalną przesłanką podnoszenia swojej konkurencyjności, a także wyrazem profesjonalizacji, jest pogłębienie wiedzy pracowników instytucji szkoleniowych w zakresie metodologii poszczególnych etapów procesu szkoleniowego. Na tym tle zasygnalizowania wymaga fakt zapewnienia pracownikom firm szkoleniowych, w tym trenerom, informacji z zakresu podstaw andragogiki. Pozwoliłoby to w efekcie sprawniej określać zapotrzebowanie osób 50+ na szkolenia, lepiej dopasowywać cele szkoleń do zidentyfikowanych potrzeb, wykorzystywać odpowiednie z punktu widzenia celów szkoleń techniki i metody szkoleniowe, bardziej rzetelnie oceniać rezultaty działalności edukacyjnej. Człowiek w każdym wieku jest w stanie uczyć się nowych rzeczy, trzeba jedynie zatroszczyć się o stwarzanie odpowiednich dla danej grupy wiekowej warunków realizacji szkolenia. Wiedzą o najskuteczniejszych sposobach uczenia się ludzi dojrzałych powinni legitymować się nie tylko wykładowcy, trenerzy czy doradcy zawodowi, ale także właściciele czy kierownicy firm.

## 5. Rekomendowana ścieżka wdrożenia narzędzi MODELU STAY w przedsiębiorstwie – zalecenia dla MŚP i IOB



Zwieńczeniem realizacji projektu jest wdrożenie wypracowanych narzędzi MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstwa. W ciągu ostatniego roku realizacji projektu z sukcesem wdrożono rozwiązania służące utrzymaniu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ w ponad sześćdziesięciu przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP. Tę część *Katalogu rekomendacji* można traktować jako instrukcję postępowania zarówno dla MŚP zainteresowanych wdrożeniem rozwiązań projektu, jak i dla IOB zainteresowanych upowszechnianiem MODELU STAY w sektorze przedsiębiorstw. W projekcie zindywidualizowane doradztwo realizowane było dwiema ścieżkami zobrazowanymi na rysunku 6.

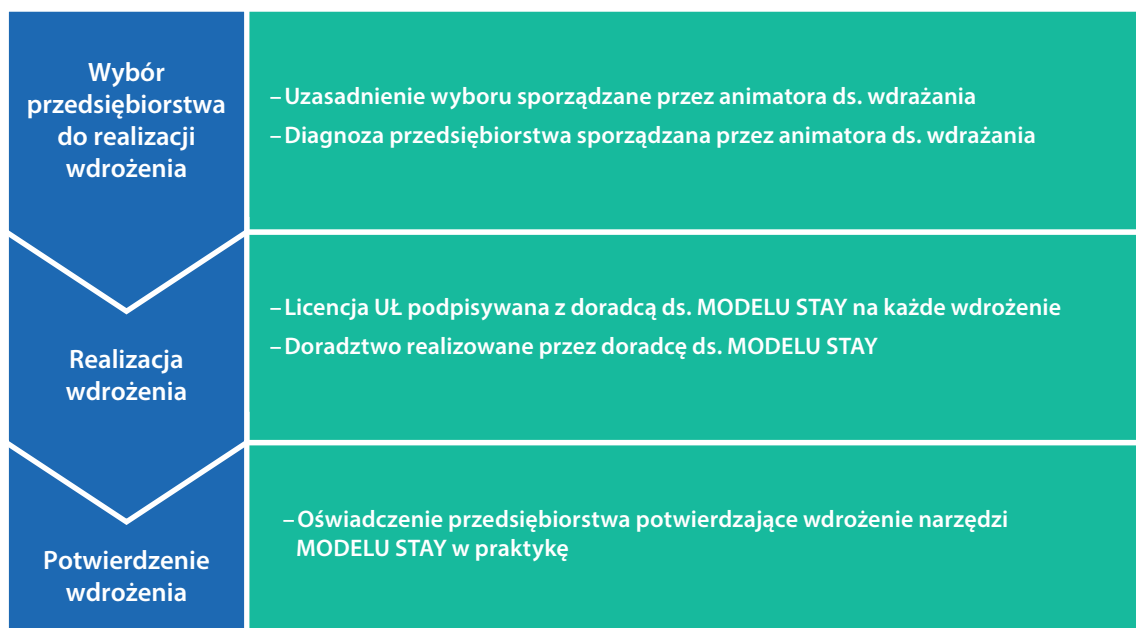


Rysunek 6. **Możliwe ścieżki wdrożenia narzędzi MODELU STAY**

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja wdrożeń zgodnie z pierwszą ścieżką odbywała się w okresie od lutego 2018 do końca października 2018 roku (ostatnie dwa wdrożenia zakończyły się w styczniu 2019 roku). Była ona prowadzona w trzydziestu dwóch przedsiębiorstwach, których pracownicy lub właściciele byli uczestnikami Akademii STAY. W okresie od września 2018 do stycznia 2019 roku zrealizowano wdrożenie w praktykę rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji projektu w trzydziestu trzech kolejnych przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP. W związku z rozszerzeniem skali doradztwa poza dotychczasowych użytkowników, tj. poza uczestników Akademii STAY zapewniono pięciogodzinne wsparcie szkoleniowe stanowiące „pigułkę niezbędnej wiedzy” na temat założeń i narzędzi MODELU STAY. Dodatkowo nowi użytkownicy zostali wyposażeni w pakiet wypracowanych do tej pory produktów w formie trzech kompendiów wraz z interaktywną płytą, zawierającą zestaw ćwiczeń służących diagnozie sytuacji w firmie oraz praktycznych rozwiązań MODELU STAY, które mogą zostać wykorzystane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w MŚP.

W przypadku obydwu ścieżek wdrożeniowych w proces wdrożeniowy zaangażowani byli animatorzy ds. wdrażania, doradcy ds. MODELU STAY oraz specjalista ds. produktu. Przebieg realizacji wdrożeń zobrazowano na rysunku 7.



Rysunek 7. **Procedura realizacji wdrożenia rozwiązań MODELU STAY w praktykę przedsiębiorstwa**

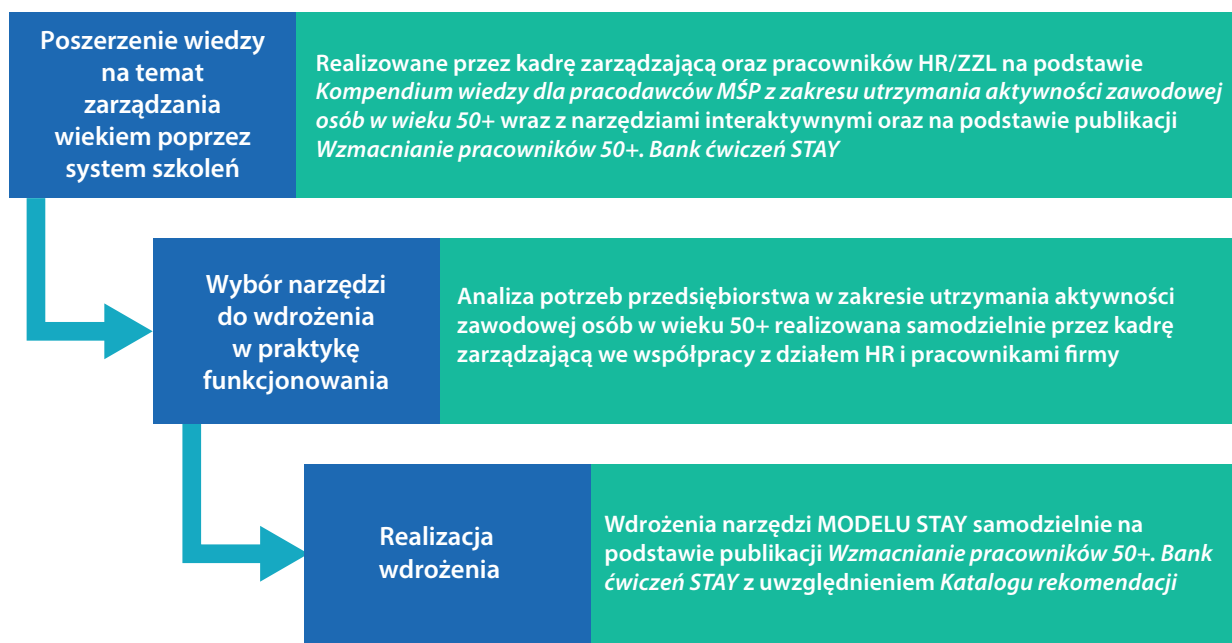
Źródło: opracowanie własne.

Wybór przedsiębiorstw, w których przeprowadzono wdrożenia, odbywał się na podstawie wywiadu przeprowadzanego z właścicielami lub kadrą zarządzającą danym przedsiębiorstwem. Opierając się na propozycji zakresu wsparcia (adekwatnych elementów modelu), opracowanej na bazie zgromadzonego materiału diagnostycznego, w porozumieniu z decydentami w MŚP animatorzy planowali sposób i harmonogram wdrażania narzędzi MODELU STAY. Stanowił on punkt wyjścia do opracowania syntetycznej diagnozy sytuacji MŚP z punktu widzenia możliwości wdrożenia MODELU STAY, która kończyła się rekomendacjami opracowanymi we współpracy z doradcami w zakresie wdrożenia MODELU STAY. Animatorzy ds. wdrażania obejmowali opieką merytoryczną cały proces wdrożenia MODELU STAY w MŚP. Doradcy ds. MODELU STAY świadczyli usługę dziesięciogodzinnego doradztwa, wyspecyfikowanego do potrzeb MŚP. W wyniku tych kompleksowych działań w sześćdziesięciu pięciu MŚP wdrożono narzędzia służące utrzymaniu aktywności osób 50+ na podstawie wypracowanej i zaakceptowanej procedury wdrożeniowej (Kuchciak, Przywojska, Stankiewicz, 2019), potwierdzając w oświadczeniu wdrożenie rozwiązań MODELU STAY w praktykę funkcjonowania.

Wszystkie wypracowane w trakcie trwania projektu rozwiązania zostały utrwalone w formie opracowań tak, aby mogły być samodzielnie wdrażane w praktykę przedsiębiorstwa po zakończeniu jego realizacji. W związku z tym rekomenduje się ścieżkę przygotowania do wdrażania i wdrożenia MODELU STAY zobrazowaną na rysunku 8.

Przyjęta ścieżka wdrożeniowa zakłada zaangażowanie w proces pracowników kadry kierowniczej lub działów HR. Rozpatrując ją w kontekście kosztów, zauważyć należy, że nie generuje ona bezpośrednich kosztów osobowych, a jedynie wymaga zaangażowania czasu na zapoznanie z narzędziami MODELU STAY i ich wdrożenie w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Idea projektowania i wdrażania rozwiązań sprzyjających utrzymaniu w zatrudnieniu osób 50+ oraz przegląd propozycji dotyczących tego, jak czerpać korzyści z różnorodności wiekowej pracowników, zawarte zostały w *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wraz z narzędziami interaktywnymi*. Wraz z publikacjami *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY* oraz *Wzmacnianie potencjału pracow-*

ników 50+. *Bank wdrożeń STAY* stanowi ona pomocny pakiet umożliwiający analizę potrzeb danego przedsiębiorstwa w obszarze utrzymania pracowników 50+ i dopasowania do nich odpowiednich narzędzi.



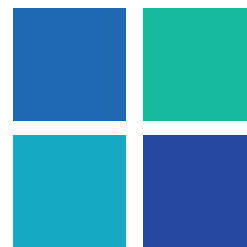
Rysunek 8. **Rekomendowana ścieżka przygotowania do wdrażania narzędzi MODELU STAY**

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając fakt, iż w proaktywnym zarządzaniu wiekiem stawia się na budowanie zaangażowania pracowników 50+ poprzez szeroko rozumiane motywowanie pozafinansowe (rozwój pracowniczy, międzygeneracyjny transfer wiedzy, kształtowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, promocja zdrowia w miejscu pracy), proponowane narzędzia MODELU STAY nie powodują konieczności ponoszenia dodatkowych wydatków przez pracodawców. Co istotne, sprzyjają one podniesieniu poziomu przywiązania do organizacji pracowników 50+, co sprawia, że cenni, dojrzały pracownicy nie chcą rozstać się z przedsiębiorstwem i nie narażają pracodawcy na konieczność ponoszenia kosztów dodatkowej rekrutacji związanej z pozyskaniem nowego pracownika oraz na koszty odejścia pracownika 50+. Ze względu na fakt, iż pakiet opracowań zawierających materiały szkoleniowe i wdrożeniowe dostępny jest w formie bezpłatnych interaktywnych narzędzi, ograniczane są także wydatki na szkolenie pracowników.

Przygotowany pakiet publikacji pozwala na samodzielne wdrożenie narzędzi MODELU STAY przez przedsiębiorstwo, ale może być z powodzeniem wykorzystany przez instytucje otoczenia biznesu. Mając na uwadze rolę IOB, jaką jest integrowanie środowiska małych i średnich przedsiębiorstw oraz świadczenie przez nie usług doradczych i szkoleniowych na rzecz przedsiębiorstw z sektora MŚP, przygotowano również *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*.

## 6. Rekomendowana ścieżka wykorzystania narzędzi MODELU STAY przez instytucje szkoleniowe



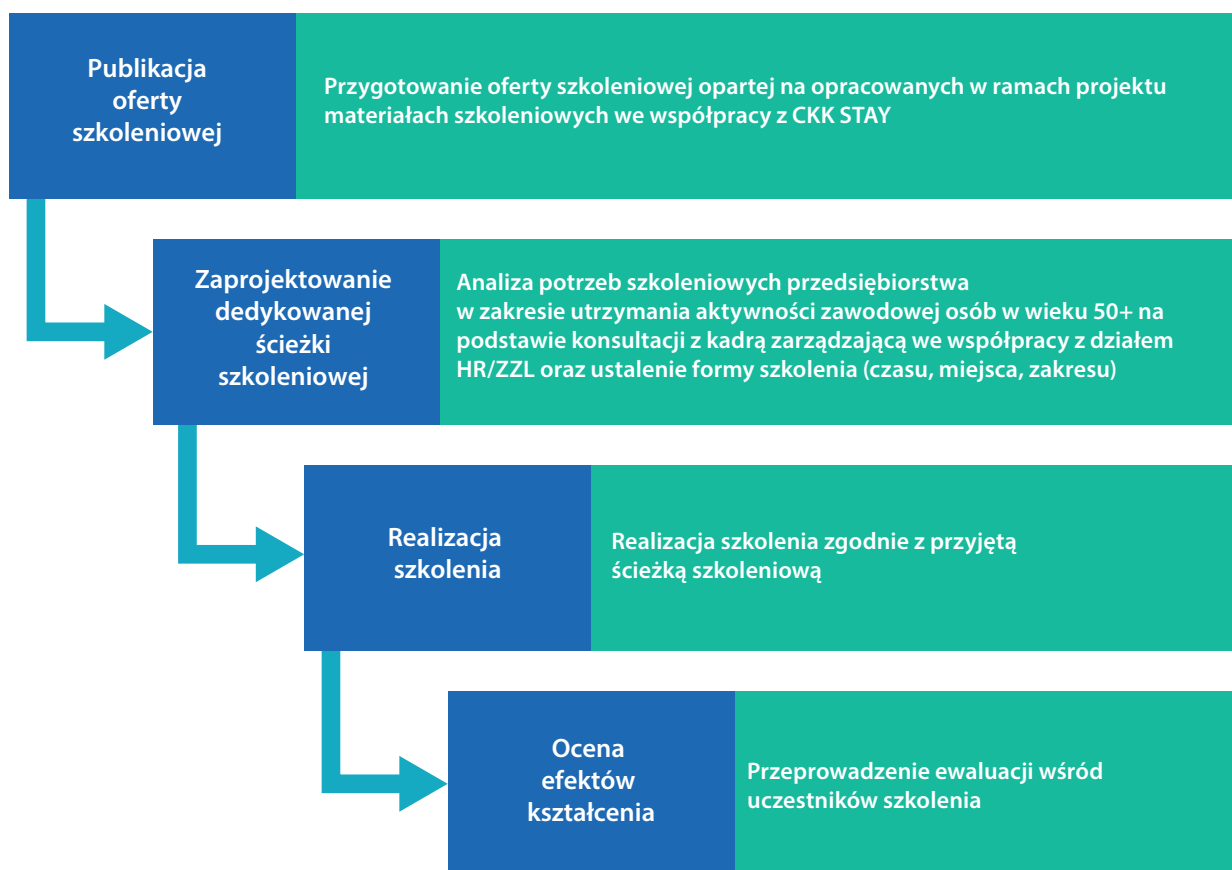
Narzędzia MODELU STAY mogą być też samodzielnie wdrażane przez instytucje otoczenia biznesu. Specjalnie z myślą o tych podmiotach opracowane zostało *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Kompendium łączy ujęcie teoretyczne, wyniki badań i analiz z doświadczeniem płynącym z praktyki doradczej, trenerskiej i coachingowej. W publikacji znalazły się przykłady ćwiczeń możliwych do wykorzystania podczas szkoleń, pytania do przemyślenia i zaczerpnięcia dalszych inspiracji, dane statystyczne obrazujące obecne i przyszłe zmiany, dobre praktyki oraz przykłady trzech kompletnych scenariuszy szkoleń.

Jak podkreślano, zaangażowani w projekcie trenerzy prowadzący szkolenia zgodnie z MODELEM STAY to osoby o dużej wiedzy i doświadczeniu w zakresie wsparcia aktywności zawodowej osób 50+. Potencjał ten może być wykorzystany również po zakończeniu realizacji projektu. Za pośrednictwem Centrum Kształcenia Kompetencji w obszarze utrzymania aktywności osób 50+ (CKK STAY), powołanego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego w celu zapewnienia trwałości projektu poprzez kontynuację działań na rzecz aktywnego i zdrowego starzenia się społeczeństwa, trenerzy STAY mogą realizować szkolenia według wypracowanego w projekcie programu. Zaznaczyć należy, że przez włączenie trenerów Akademii STAY, jako grupy wspomagającej, w cały proces wypracowywania modelu – od etapu przygotowania MODELU, poprzez jego testowanie, wypracowywanie wersji skorygowanej, wdrażanie, a następnie przedstawienie rekomendacji – ich zaangażowanie w kwestie utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ nie ogranicza się do jednego wąskiego pasma szkoleniowego. Trenerzy Akademii STAY współpracowali z zespołem projektu na etapie przygotowywania kompendiów, jak również opracowania ostatecznej koncepcji poszczególnych Akademii STAY.

Nie jest to oczywiście jedyna ścieżka wdrożenia MODELU STAY przez instytucje szkoleniowe i ich przedstawicieli – jak podkreślano, instytucje szkoleniowe mogą samodzielnie włączyć narzędzia MODELU STAY do swojej oferty (por. rysunek 9).

Opracowane w ramach projektu materiały szkoleniowe mogą być wykorzystywane przez instytucje szkoleniowe w celu opracowania oferty szkoleniowej nakierowanej na wspieranie utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50+ i oferowania jej szerokiemu gronu potencjalnych odbiorców. Działania te mogą być prowadzone we współpracy z CKK STAY. Cennym wsparciem w propagowaniu szkoleń nakierowanych na utrzymanie aktywności zawodowej z racji wyspecjalizowania w działaniach na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, transferu wiedzy i technologii w środowisku lokalnym powinny być IOB.

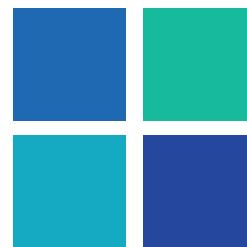




Rysunek 9. **Rekomendowana ścieżka wdrażania narzędzi MODELU STAY dla instytucji szkoleniowych**

Źródło: opracowanie własne.

# Podsumowanie



Przygotowując niniejszy *Katalog rekomendacji*, zastanawialiśmy się długo, jak je ująć. Wiele z nich ma charakter ogólny, dotyczą bowiem działań ukierunkowanych na wsparcie utrzymania aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia. Mogą one być adresowane do różnych grup interesariuszy, a efekty ich wdrożenia z pewnością nie będą natychmiastowe. Z drugiej strony zależało nam na wskazaniu praktycznych rekomendacji związanych z wdrażaniem modelu STAY, trwałością wypracowanych rezultatów po zakończeniu realizacji projektu.

Zestawiając rekomendacje, wyłania się jedna kluczowa – potrzebna jest informacja i edukacja. Cytując jednego z menedżerów MŚP, trzeba „drażnić skałę kropla po kropli”. Najbardziej znamienne pokazuje to chyba wypowiedź, którą usłyszeliśmy na początku naszego projektu, w trakcie jednego z wywiadów indywidualnych z pracodawcami MŚP: *[...] wiem po sobie, że jeżeli ktoś mnie we mnie zaszczepli, tak jak np. teraz rozmowa z Panem mi uświadomiła pewne rzeczy i ja już mam posiane, już to będzie rośło, już ja tego nie odpuszczę, już będę szukał, bo faktycznie powinienem. [...] Ja naprawdę nie byłem świadomy, że tyle można zrobić. Ja sobie podczas tego, teraz tej rozmowy pewne rzeczy uświadomiłem.*

Wypowiedź ta zbiera jak w soczewce to, co wielokrotnie powtarzali uczestnicy panelu eksperckiego, spotkań konsultacyjnych z MŚP oraz biorący udział w szkoleniach Akademii STAY – przedsiębiorcy nie mają świadomości, jak bardzo zmiany demograficzne będą już niedługo rzutować na prowadzoną przez nich działalność gospodarczą. Realizując projekt od 2016 roku, obserwowaliśmy jednocześnie, że zaczyna się to powoli zmieniać. Sytuacja na rynku pracy wymusza już teraz zmianę optyki, jeśli chodzi o utrzymanie w zatrudnieniu osób 50+. Działania w tym zakresie są więc podejmowane, aczkolwiek rzadko przybierają postać działań proaktywnych, częściej są efektem reaktywnych strategii podejmowanych w odpowiedzi na trudności z pozyskaniem pracowników. Jak powiedziała jedna z uczestniczek projektu: *pracodawcy owszem chętniej nas zatrudniają, ale tylko po to, by „załatać dziurę”, bo nie mogą znaleźć rąk do pracy wśród osób młodszych.* Takie reaktywne podejście z pewnością nie przyczyni się do zwiększenia skłonności pracowników 50+ do wydłużania swojej aktywności zawodowej. Konieczne są działania z obszaru proaktywnego zarządzania wiekiem, promowane w projekcie STAY, odwołujące się do potencjału pracowników 50+, czerpania korzyści z różnorodności wiekowej w organizacji.

Jak podkreślano w trakcie panelu eksperckiego, w mniejszych ośrodkach, w których dostępność różnych form edukacji pozaformalnej jest niewielka, właściciele – zwłaszcza najmniejszych firm – często nie wychodzą poza utrwalone schematy, sami nie uczestniczą w szkoleniach, szczególnie tych „miękkich”, tym bardziej nie widzą potrzeby wysyłania na nie swoich pracowników. A to, co jest nam niezbędne, to „edukacja, edukacja i jeszcze raz edukacja”. Realizowana w formie szkoleń, zwłaszcza tak rozbudowanych kursów jak proponowane w ramach Akademii STAY, daje możliwość lepszego zrozumienia procesów zachodzących w firmie, ich przyczyn i możliwości rozwiązań. Niemniej jednak to „drażnienie skały” może być prowadzone również poprzez media, które mogą i powinny kreować portret 50+- i 60+-latka jako człowieka aktywnego na różnych polach. Kampanie medialne łamiące stereotypy na temat osób 50+ powinny bazować nie tylko na kampaniach społecznych. Niestereotypowy obraz osoby 50+ warto promować poprzez postacie serialowe, a także w programach publicystycznych, dyskusjach ekspertów, reportażach, artykułach prasowych, wywiadach, działaniami w mediach społecznościowych, kampaniach bazujących na reklamach outdoorowych.

*Projekt STAY, dzięki wymianie doświadczeń z uczestnikami i bardzo dobremu prowadzeniu spotkań przez kadrę, wprowadził mi do świadomości poniższe zasady.*

*Pracodawca i pracownik:*

- *są w organizacji naczyniami połączonymi,*
- *jeden i drugi pracują, by zarobić,*
- *oczekują od siebie wzajemnego szacunku i wsparcia w chwilach trudnych,*
- *mają podobne potrzeby – różnią się skalą,*
- *potrzebują wymiany informacji z doświadczeń zawodowych, które potwierdzają wzajemne zaufanie,*
- *oczekiwania potrzebują czasu, by dać efekt; nie mogą być żądaniem tu i teraz, gdyż będą rezultatem żniw w maju.*

*Pracownik 50+ w organizacji jest tak dopasowany jak dobre buty, nie uwiera.*



**Mirosław Kucharski**  
Prezes Zarządu PPH „HETMAN”, uczestnik projektu STAY

Z pewnością działania projektu przyczyniły się do tego, że „kropla po kropli drążymy skalę”, choć trzeba przyznać, że rzeczywiście zainteresowanie tą problematyką użytkowników i odbiorców rezultatów projektu nie było łatwe. Niemniej jednak doświadczenia projektu pokazują, że gdy już ta bariera wejścia zostanie przełamana i zarówno pracodawcy, jak i pracownicy uświadomią sobie, jak niewiele trzeba, żeby dokonać zmian na lepsze, to udaje się osiągnąć efekty w postaci rozwoju kompetencji kierowników i pracowników HR w MŚP w zakresie proaktywnego zarządzania wiekiem i wykształcenia w pracownikach 50+ proaktywnego podejścia do własnej aktywności zawodowej, które stanowią istoty czynnik przeciwdziałania przedwczesnej dezaktywacji zawodowej. Aby dalej promować MODEL STAY wśród MŚP i innych interesariuszy, trzeba mówić o nim „językiem korzyści” – tylko zrozumienie jego założeń i opracowanych składowych pakietu pozwoli pozyskać zaangażowanie pracowników 50+, menedżerów i HR-owców.

Jako podsumowanie przytoczmy opinię zewnętrznego ewaluatora MODELU i PAKIETU STAY:

*MODEL STAY jest nowatorski, nowoczesny i twórczy, ponieważ jako jedyny pokazuje problem pracowników w dojrzałym wieku wielowymiarowo, tak jak obiekt 3D, który pokazuje każdy wymiar produktu wykonanego w tej technologii. Realizatorzy MODELU STAY dostrzegli, że edukowanie i aktywizacja tylko osób w określonej grupie wiekowej nie jest skuteczne; programem edukacji i wsparcia należy objąć także inne grupy uczestników rynku pracy, czyli pracodawców i kadrę zarządzającą w przedsiębiorstwach, specjalistów i pracowników HR, tych, którzy szkolą innych do skutecznego działania, czyli instytucje szkoleniowe oraz instytucje otoczenia biznesu (IOB, ośrodki przedsiębiorczości, ośrodki innowacji i instytucje finansowe), czyli podmioty wspierające rozwój firm, transfer wiedzy i technologii. [...] MODEL STAY dzięki swojej czytelności i praktyczności jest dostępny dla przeciętnego przedsiębiorcy, przeciętnego pracownika HR oraz każdej instytucji zainteresowanej ideą zarządzania wiekiem. [...] nie trzeba być specjalistą w zakresie nauk społecznych, aby zrozumieć działanie modelu i zastosować narzędzia. Wdrożenie MODELU STAY nie wymaga także nakładów finansowych,*

*pozyskiwania grantów na działania rozwojowe, wielkich budżetów oraz burzenia dotychczasowych modeli zarządzania. W zasadzie można powiedzieć, że idea MODELU STAY zgodna jest z filozofią KAIZEN – działania na różnych płaszczyznach, przez różnych uczestników, stopniowego wprowadzania zmian i usprawniania codziennej pracy. MODEL STAY oddziałuje nie tylko na komponent behawioralny (wdrażanie rozwiązań), ale przede wszystkim działa stymulująco na sferę poznania, emocji i refleksyjności, co daje szansę na dużo trwalsze zmiany w obszarze postaw wobec zjawiska utrzymania aktywności zawodowej pracowników 50 +.*

Ewa Ambroziak, Ekspertyza MODELU STAY, grudzień 2018



- Ainsworth S., Hardy C. (2009), *Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker*, „Human Relations”, vol. 62(8), s. 1199–1229.
- Ambroziak E. (2018), *Ekspertyza MODELU STAY*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kutno, grudzień.
- Ball C. (2019), *Supporting Older People Back to Work Using the Work Ability Model*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Brzeziński K. (2017a), *Raport ze spotkania konsultacyjnego MODELU STAY*, Zakłady Podzespołów Radiowych MIFLEX SA, Kutno, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Brzeziński K. (2017b), *Raport ze spotkania eksperckiego służącego ocenie narzędzi PAKIETU STAY*, Browin Sp. z o.o. Sp. k., Łódź, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Brzeziński K. (2017c), *Raport ze spotkania eksperckiego służącego ocenie narzędzi PAKIETU STAY*, Hotel Rondo, Kutno, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Czernecka J. (2019), *Rekomendacje do aktywizacji osób 50plus na rynku pracy*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY Warszawa, 8–9.01.2019.
- Czernecka M. (2019), *Zarządzaj własną energią, a nie czasem*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Flynn M. (2016), *Implementation report from Newcastle University Business School on the use of research tools: Work and Retirement Diagnostic Tool and Age management guides*, raport wewnętrzny projektu STAY, Newcastle.
- Flynn M. (2019a), *Improving how the older labour market is managed: a new era of social partnership*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kingston upon Hull.
- Flynn M. (2019b), *Managing ageing workplaces in the United Kingdom and Poland: Lessons for Small and Medium Sized Businesses*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kingston upon Hull.
- Gross-Gołacka E. (2019), *Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ ze szczególnym uwzględnieniem aktywnego starzenia się, wydłużania okresu aktywności zawodowej, zarządzania wiekiem, a także kształtowania postaw proaktywnych pracowników 50+ wobec utrzymania aktywności zawodowej z perspektywy roli zarządzania różnorodnością w organizacji*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- ISQ (2019), *Collection of case studies of projects and practices that make use of the SALUTOGENESIS concept*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Porto Salvo.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Krzewińska A. (2017a), *Raport ze spotkania eksperckiego służącego ocenie narzędzi PAKIETU STAY*, Zakład Opiekuńczo-Lecniczy im. Św. Jana Pawła II, Pabianice, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Krzewińska A. (2017b), *Raport ze spotkania konsultacyjnego MODELU STAY*, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska, Krośnice, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Krzewińska A. (2017c), *Raport ze spotkania eksperckiego służącego ocenie narzędzi PAKIETU STAY*, PPH Makalu Dorota Stolarz, Łódź, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Kuchciak I., Przywojska J., Stankiewicz A. (2019), *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank wdrożeń STAY*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kunaszyk R. (2019), *Od dyrektora do mentora*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- McVittie C., McKinlay A., Widdicombe S. (2003), *Committed to (un)equal Opportunities? „New Ageism” and the Older Worker*, „British Journal of Social Psychology”, vol. 42(4), s. 595–612.
- Miranda C., Azevedo A. (2016), *Implementation report from Instituto De Soldadura e Qualidade on the use of the products resulting from the Balance Project*, raport wewnętrzny projektu STAY, Porto Salvo.
- Miranda C., Fernandes S., Avelino T. (2019), *The importance of salutogenesis from the perspective of extending working life*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Porto Salvo.
- Podgórnjak-Krzykacz A., Przywojska J. (2017), *Polityka władz regionalnych wobec ekonomicznych aspektów starzenia się zasobów pracy*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Przywojska J. (2019), *Rekomendacje na panel ekspertów Projektu STAY*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Przywojska J., Podgórnjak-Krzykacz A. (2017), *Raport z zogniskowanych wywiadów grupowych z instytucjami otoczenia biznesu. Raport wewnętrzny*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.



- Przywojska J., Wiktorowicz J., Wojtaszczyk K. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji otoczenia biznesu z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Przywojska J., Wiktorowicz J., Warwas I., Grzelak M.M. (2017), *Korekty i niezbędne warunki wdrożenia przez organizacje pakietu wsparcia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia dla pracodawców, instytucji szkoleniowych i instytucji otoczenia biznesu*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Raport wewnętrzny z realizacji działań animacyjnych (2017), ARRK, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kutno.
- Raport wewnętrzny z realizacji działań animacyjnych (2018a), ARRK, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kutno.
- Raport wewnętrzny z realizacji działań animacyjnych (2018b), ARRK, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kutno.
- Raport z fazy testowania MODELU STAY wśród użytkowników i odbiorców (2017), ARRK, materiały wewnętrzne projektu STAY, Kutno–Łódź.
- Riach K. (2007), „Othering” older worker identity in recruitment, *„Human Relations”*, vol. 60(11), s. 1701–1726.
- Romeu Gordo L. (2019), *Creating Employment or Keeping them Busy? Recent reforms in Germany in order to increase labour participation of older workers*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Seidel Leroy P. (2019), *Maintaining activity of older workers*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Smusz-Kulesza M. (2013), *Prawo antydyskryminacyjne jako instrument wspomagający starszych pracowników w UE*, [w:] E. Kryńska, P. Szukalski (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 71–79.
- Spedale S. (2018), *Deconstructing the „older worker”: Exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses*. *Organization*, 135050841876807, <http://dx.doi.org/10.1177/1350508418768072>.
- Urbaniak B. (2017), *Opis wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami MŚP przeprowadzonych w ramach projektu „Wsparcie aktywności zawodowej osób 50+ w przedsiębiorstwie – zdrowy i zmotywowany pracownik, zadowolony pracodawca”*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Urbaniak B. (2019), *Co zrobić, aby utrzymać pracowników 50+ w zatrudnieniu?*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Warwas I. (2019), *Esencja zarządzania wiekiem*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Stankiewicz A. (2019), *Wzmacnianie potencjału pracowników 50+. Bank ćwiczeń STAY*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P. (2017), *Kompendium wiedzy dla pracodawców MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+ wraz z narzędziami interaktywnymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Jawor-Joniewicz A. (2017), *Diagnoza sytuacji osób 50+ i działań na rzecz proaktywnego zarządzania wiekiem w MŚP w Polsce – wyniki badań CATI*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Weber J., Angerer P., Müller A. (2019), *Individual consequences of age stereotypes on older workers*, *„Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie”*, <http://dx.doi.org/10.1007/s00391-019-01506-6>.
- Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wiktorowicz J., Warwas I. (red.) (2017), *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [www.stay.uni.lodz.pl](http://www.stay.uni.lodz.pl) (dostęp: 10.01.2019).
- Wiktorowicz J., Warwas I., M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz J. Kliombka-Jarzyna (2016), *Pokolenia – co się zmienia. Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wojtaszczyk K. (2017), *Raport ze zogniskowanych wywiadów grupowych z przedstawicielami instytucji szkoleniowych*, materiały wewnętrzne projektu STAY, Łódź.
- Woszczyk P. (2019), *Docień, wzmocnij, działaj! Budowanie zaangażowania pracownika 50+*, panel ekspercki STAY, materiały wewnętrzne projektu STAY, Warszawa, 8–9.01.2019.
- Woszczyk P., Warwas I., Stankiewicz A. (2017), *Kompendium wiedzy dla instytucji szkoleniowych z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.